

أثر إستراتيجيات العمليات في الأداء المؤسسي
دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية

إعداد الطالبة

سهاد محمد حمدالله الجزازي

إشراف

الدكتور مروان محمد عبد النسور

أستاذ دكتور

قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال

كلية الدراسات العليا

السلط- الأردن

2014 -12-28

أ

تعهد وإقرار

أنا الطالبة **سهاد محمد حمدالله الجزازي**

الموقعةأدناه اقر بان جميع المعلومات الواردة في رسالة الماجستير بعنوان

(أثر إستراتيجيات العمليات في الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية)

بإشراف **الدكتور مروان محمد عبد النسور**

من إنتاجي الشخصي خلال دراستي في جامعة البلقاء التطبيقية وأتحمل كافة المسؤوليات المترتبة على ذلك في حال ثبوت عكس ذلك. كما وأفوض الجامعة حق تصوير الرسالة كلياً أو جزئياً وذلك لغايات البحث العلمي والتبادل مع المؤسسات التعليمية والبحثية والجامعات.

الاسم سهاد محمد الجزازي

التوقيع

نوقشت هذه الرسالة (**أثر إستراتيجيات العمليات في الأداء المؤسسي**

دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية)

وأجيزت بتاريخ 28 / 12 /2014 من قبل أعضاء اللجنة.

أعضاء لجنة المناقشة	**التوقيع**
الدكتور مروان محمد النسور (مشرفاً)	....
(أستاذ دكتور)	
الدكتور بندر أبو تايه	....
(أستاذ مشارك)	
الدكتور خالد الزعبي	....
(أستاذ مساعد)	
الدكتور مؤيد الفاعوري (ممتحن خارجي)	
(أستاذ مشارك)/ جامعة العلوم الإسلامية	....

الإهداء

إلى من أحمل إسمه بكل فخر....

إلى من يرتعش قلبي شوقا له.....

إلى من تركني في غربة اتمنى لمسة حنان من يديه....

إلى من سأبكيه عمري كله...وأبقى اتمنى وجوده معي ....

.....أبي ......رحمه الله

إلى ملاذي وملجئي ....

إلى من سكن قلبي وعقلي وروحي .....

إلى زوجي الغالي ... أقدر وقوفك بجانبي

إلى أمي الغالية ..... بدعواتك أنال مرادي

إلى أبنائي وإخواني....

أهدي لهم جميعا هذا الجهد العلمي المتواضع

الباحثة

الشكروالتقدير

الحمدلله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم أما بعد....

أود التعبير عن بالغ امتناني وشكري إلى الأستاذ الدكتور مروان النسور لإشرافه على رسالتي هذه، كما أشكر زوجي الغالي على دعمه لي ولكل من سهل لي مهمة إنجاز هذا البحث .

الباحثة

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق



ملخص الدراسة

أثر استراتيجيات العمليات في الأداء المؤسسي

"دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية"

إعداد

سهاد محمد حمدالله الجزازي

إشراف

الدكتور مروان محمد عبد النسور

أستاذ دكتور

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر استراتيجيات العمليات في الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية ، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيسي "ما أثر استراتيجيات العمليات في الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية".

ولتحقيق أهداف الدراسة، إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، و تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظة البلقاء، حيث إستخدمت الدراسة العينة العشوائية البسيطة الملائمة و بلغت (٢٧٤) فرداً. وتوصلّت الدراسة الى مجموعة من النتائج و التوصيات أهمها:

١. وجود أثر ذا دلالة إحصائية لاستراتيجيات العمليات على الأداء المؤسسي.

٢. أظهرت النتائج أن استراتيجية الكلفة كانت أهم المتغيرات تأثيراً في الأداء المؤسسي .

هذا وقد أوصت الدراسة بضرورة التكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والموائمة بين استراتيجيات العمليات ومتطلبات الأداء بما يضمن تحقيق كفاءة وفاعلية العمليات المصرفية في البنوك التجارية الاردنية وقدرتها التنافسية ، بالإضافة إلى إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية على متغيرات هذه الدراسة وربطها مع غيرها من المتغيرات مثل:الميزة التنافسية، نجاح الاعمال، التميز، والدافعية للإنجاز، والحوافز.

-الكلمات المفتاحية : إستراتيجيات العمليات ، الأداء المؤسسي .

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً : مقدمة الدراسة.

ثانياً : مشكلة وأسئلة الدراسة.

ثالثاً : أهداف الدراسة.

رابعاً : أهمية الدراسة.

خامساً : فرضيات الدراسة.

سادساً : نموذج و متغيرات الدراسة.

سابعاً : حدود ومحددات الدراسة.

ثامناً : التعريفات الإجرائية.

تاسعاً : الدراسات السابقة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً: مقدمة الدراسة

تواصل المنظمات نشاطاتها المختلفة الخدمية والانتاجية لتحقيق التميز ، وتتسم اعمالها بالتوجه الاستراتيجي وتوظيف إستراتجيات العمليات لتحقيق درجات عاليه من الأداء، بهدف تخفيض تكاليف العمليات للحد الأدنى وفي نفس الوقت لتحقيق درجات عالية من الرضا للعاملين والمستفيدين من الخدمات التي تقدمها هذه المنظمات .

تعتبر إستراتيجيات العمليات التطبيق العملي لتحقيق أهداف المنظمة بدءاً من وضع الخطط المنسجمة والمتوافقة مع الموارد،وصولاً إلى اتخاذ القرارات لمجموعة العمليات التي تحقق تلك الاهداف، أي تحويل المدخلات لمخرجات تحت ظل تحقيق الاهداف المرجوة وضمان المحافظة على المركز التنافسي للمنظمة لتحقيق أقصى اشباع لحاجات الزبون ورضاه متزامناً ذلك مع خلق قيمة مضافة .

فالاستراتيجية هي العجلة التي تحرك غايات المنظمة من خلال سياسات التشغيل الأساسية للمجالات الوظيفية للأعمال ، فهي الخطة المسبوقة والمتطورة بنفس الوقت وصياغتها تضمن للبنوك التجارية الأردنية المنافسة وتحديد الغايات وإعداد السياسات، فهي مرتبطة بالعوامل الخارجية والداخلية . ومن هنا يبرز دور إدارة العمليات في تحقيق الخطط الاستريتيجية للبنوك التجارية الأردنية ، حيث أن جميع الانشطة تتكامل مع بعضها البعض من

أجل صياغة استراتيجية عمليات تمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومن البقاء والاستمرار في سوق العمل، كما تمكنها أيضاً من الحفاظ على حصتها السوقية .

وفي الحديث عن قطاع البنوك فإنه من الجدير بالذكر بأن هذا القطا ع يشهد تقدماً ملحوظاَ في مجالات نظم المعلومات والاتصالات والأدوات المالية ، هو كغيره من المنظمات التي تواجه تحديات كبيرة نتيجة لتطور درجة العالمية لأنظمة المعلومات ، فأوصل هذه المنظمات للعمل والتركيز على تلبية احتياجات الزبون ومتطلباته من خلال تحسين مستويا ت الخدمة (العلي: ٢٠٠٠) .

ثانياً: – مشكلة وأسئلة الدراسة :

تعيش المنظمات اليوم حالة من التحديات الكبيرة والمستمرة والتي تتطلب تكثيف كافة الجهود والموارد والعمليات لتصب في تحقيق الاهداف مجملة ومن أهم هذه المنظمات البنوك التجارية التي تسعى لتعكس حصيلة هذه الجهود لتقديم خدمات مميزة بكفاءة وفاعلية وجودة عالية ، فالأداء المؤسسي الناجح هو الذي يحافظ على الزبون ويعمل على زيادة الحصة السوقية ويضمن تحقيق الأهداف على درجة عالية من الدقة.

ومن هنا جاءت هذه الدراسه لتسليط الضوء على " أثر إستراتيجيات العمليات على الأداء المؤسسي في قطاع البنوك التجارية الأردنية للتعرف على أهم التحديات والصعوبات التي تواجه تحقيق اهداف استراتيجيات العمليات في هذا القطاع الهام ولالقاء الضوء على الاستراتيجيات المتبعه في هذه البنوك وواقع تطبيقها وأثرها على الاداء المؤسسي واعتمدت الدراسة بالإضافة الى ما سبق لتوصيات الدراسات السابقه لقياس هذا الاثر والتي بمجملها اوصت بضروره دراسة هذه المتغيرات لتحقيق الاهداف الاستراتيجيه لمنظمات الاعمال، وبما

ان قطاع البنوك التجاريه الاردنيه العامود الفقري لهذه المنظمات في الاردن، ويعمل على توفير بيئه استثماري ملائمه فإن مشكله الدراسه تكمن في التساؤل الرئيسي التالي:

" ما أثر استراتيجيات العمليات في الاداء المؤسسي على البنوك التجارية الاردنية"؟

حيث ينبثق منه الاسئله الفرعيه التاليه:

١ -ما واقع تطبيق استراتجيات العمليات بأبعادها (الجودة/ الكلفة/ السرعة/ المرونة) في البنوك التجاريه الاردنيه؟

٢ -قياس اثر استراتيجيات العمليات على الاداء المؤسسي في البنوك عينة الدراسة؟

٣ -هل توجد فروقات في الاداء المؤسسي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي؟

ثالثاً: أهداف الدراسة:

١. التعرف على استراتيجيات العمليات المتبعة والاداء المؤسسي في البنوك التجارية الاردنية.

٢. تقديم أطار نظري لابعاد الدراسة بمتغيراتها المستقلة والتابعة.

٣. تقديم مجموعه من النتائج والتوصيات لمتخذي القرار في البنوك التجارية الاردنية عن واقع استراتيجيه العمليات وأثرها على الاداء المؤسسي.

٤. قياس أثر استراتيجيات العمليات على الاداء المؤسسي للبنوك عينة الدراسة.

رابعاً: أهمية الدراسة:

يمكن اجمال اهمية الدراسة في النقاط التالية :

١ -تنبع اهمية الدراسة كونها من الدراسات القليلة التي تعالج هذا الموضوع حيث يوجد ندره في الدراسات السابقه العربيه، وتحديداً في قطاع البنوك التجاريه الاردنيه حيث يعد من القطاعات الاقتصاديه المحركه لعجله الاقتصاد الوطني الاردني، و تساهم هذه البنوك في نسبه كبيره في تكوين الناتج القومي الاجمالي.

٢ -معظم الدراسات السابقه أكدت على ضروره دراسه الاداء المؤسسي (دراسه ميا وآخرون، ٢٠٠٧) و (دراسة السلطاني وآخرون، ٢٠١٢) وربطها بالاستراتيجيات المتبعه في منظمات الاعمال' الامر الذي يدعم متغيرات هذه الدراسه لتحقيق الاهداف الاستراتيجية لاداء هذه البنوك .

٣ -تعتبر النتائج والتوصيات التي ستقدمها هذه الدراسه بمثابهمعلومات وبيانات جاهزه يمكن الاستعانة بها لوضع الخطط والبرامج و السياسات الاستراتيجيه لمستقبل عمل هذه البنوك والوقوف على اهم التحديات التي تواجه عملها في المستقبل .

خامساً : فرضيات الدراسه:

لتحقيق اهداف الدراسه والاجابه على تساؤلاتها وبالرجوع إلى النموذج الموجود في الشكل (١-١) فقد تم صياغة الفرضيات بصيغتها العدمية لتتوافق مع مشكلة الدراسة والفرضيات هي كالتالي:-

- **الفرضية الرئيسية الاولى:**

Ho١: لايوجد أثر ذو دلاله احصائيه عند مستوى الدلاله α ≤٠,٠٥ لإستراتيجيات العمليات على الاداء المؤسسي.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

Ho١-١: لا يوجد أثر ذو دلاله احصائيه عند مستوى الدلاله α ≤٠,٠٥ لاستراتيجيه الجوده على الاداء المؤسسي في البنوك التجاريه الاردنيه.

الفرضية الفرعية الثانية:

Ho١-٢: لا يوجد أثر ذو دلاله احصائيه عند مستوى الدلاله α ≤٠,٠٥ لاستراتيجيه الكلفه على الاداء المؤسسي في البنوك التجاريه الاردنيه.

الفرضية الفرعية الثالثة:

Ho١-٣: لا يوجد أثر ذا دلاله احصائيه عند مستوى الدلاله α ≤٠,٠٥ لاستراتيجيه السرعه على الاداء المؤسسي في البنوك التجاريه الاردنيه.

الفرضية الفرعية الرابعة:

Ho١-٤: لا يوجد أثو ذا دلاله احصائيه عند مستوى الدلاله α ≤٠,٠٥ لاستراتيجيه المرونة على الاداء المؤسسي في البنوك التجاريه الاردنيه.

- الفرضية الرئيسية الثانية

Ho-٢ لا توجد فروقات ذات دلالة أحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية α ≤٠,٠٥ في الاداء المؤسسي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

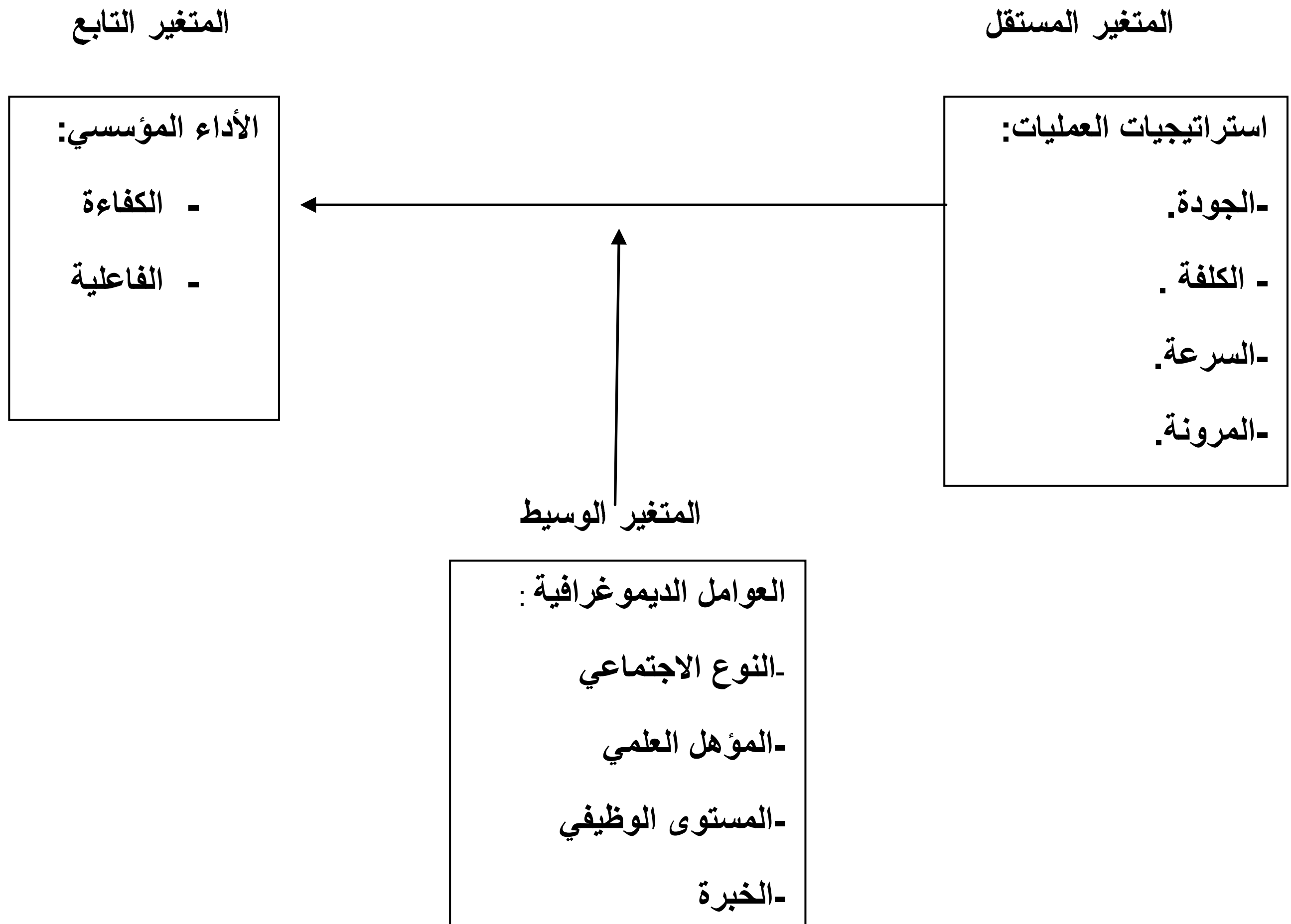
سادساً : نموذج ومتغيرات الدراسه:

يشتمل انموذج الدراسه المبين في الشكل رقم (١-١) على متغير مستقل واحد متمثل باستراتيجيات العمليات والتي سيتم قياسها من خلال أربعة أبعاد أساسية وهي(الجودة، التكلفة،

السرعه، المرونة) وعلى متغير تابع وهو الأداء المؤسس ي والذي سيتم قياسه من خلال :
الكفاءة والفاعلية، ومتغير وسيط متمثل بالعوامل الديموغرافية.

الشكل رقم (١-١)

إ نموذج الدراسة المقترح



المصدر: إعداد الباحث

سابعاً: حدود ومحددات الدراسة:

١. **حد الموضوع:** إقتصرت الدراسة الحالية على دراسة أثر استراتيجيات العمليات في الأداء المؤسسي على البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها (٨) بنوك حيث بلغ عدد فروعها (٣٤) فرعا في محافظة البلقاء، كما يشير الجدول رقم (٢).

٢. **الحد المكاني:** تم إجراء الدراسة في البنوك التجارية الاردنية العاملة في محافظة البلقاء.

٣. **الحد البشري:** إشتملت الدراسة على الموظفين في البنوك التجارية الاردنية من المستويات الأدارية المختلفة (مدير ، مدير فرع ، مساعد مدير ، رئيس قسم ، موظف)

٤. **الحد الزماني:** تم تطبيق الجزء الميداني خلال الفترة الممتدة من تاريخ ٢٠١٤/٦/١ و حتى نهاية تشرين أول ٢٠١٤.

ثامناً: التعريفات الإجرائية:

-**استراتيجيات العمليات:** هي نهج من القرارات المتكاملة التي تمتاز بقدرتها على التجاوب ومرونتها في التعامل مع الظروف البيئية المختلفة كما أنها تركز على سرعة تدفق العمل الذي يحقق قيمة مضافة بآلية تسمح بتحقيق أهداف البنوك التجارية الأردنية بتقديم خدماتها بجودة تتلاءم واحتياجات العملاء . فهي تقوم على وضع خطة موحدة وشاملة ومتكاملة تركز على

موارد المنظمة الداخلية وموجوداتها وتربط بين المزايا الاستراتيجية للبنوك التجارية الأردنية وتحديات البيئة الخارجية لتحقيق أهدافها والعمل على خفض تكاليف العمليات باستمرار.

-**إدارة العمليات :** مجموعة الأنشطة والعمليات التحويلية والإجراءات التي يتم من خلالها تحويل مدخلات أي منظمة إلى مخرجات (سلع، خدمات) تخدم الزبون وتشبع حاجاته ورغباته وتصب لصالح المنظمة من حيث الحفاظ على حصتها السوقية وضمان ربحيتها وتحقيقها لمجمل أهدافها. فهي تلعب دوراً أساسياً وبارزاً في ت حقيق الخطط الاستراتيجية للمنظمات، حيث أنها تهتم بإنتاج السلع وتقديم الخدمات، وتعد الخدمات المقدمة للعملاء وتوزيع السلع والخدمات وقضايا الجودة وفاعلية تعاون وتفاعل العملاء مع المنظمة من الأنشطة الرئيسية لإدارة العمليات.

-**الأداء المؤسسي:** كفاءة إدارة البنوك التجارية الأردنية بحفز العاملين عن طريق الإستخدام الأمثل و أستثمار ما يتوفر لديهم من موارد مادية و مالية و بشرية بكفاءة، وقدرة هذه الإدارة على تحقيق أهدافها حسب ماهو مخطط بفاعلية أي الاستخدام الامثل لهذه البنوك لكافة مواردها ووفق معايير محددة، بما يضمن ت حقيق أهدافها ، فهو أداة تمكن البنوك التجارية الأردنية من الوصول الى أهدافها وغاياتها.

تاسعاً: الدراسات السابقة:

تمّ إعداد هذا الجزء من الرسالة من خلال الإطلاع على ما كتب عن موضوع الدراسة في الكتب والدوريات المحلية والعربية والأجنبية التي تناولت موضوع إستراتيجيات العمليات الإدارية و الأداء المؤسسي وذلك بهدف إثراء موضوع الدراسة ، ويمكن تصنيف الدراسات السابقة لكما يلي:

أولاً: الدراسات العربية:

١. دراسة (أبو زيد وآخرون، ٢٠١٣) بعنوان " **دراسة تأثير استراتيجية التصنيع في الأداء المؤسسي طبقاً للنظرة المستندة إلى المورد والنظرية الموقفية** " **(دراسة تحليلية)** حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير استراتيجية التصنيع (الجودة والمرونة والتكلفة والتسليم) في الأداء المؤسسي ، كما هدفت الدراسة للتعرف على دور استراتيجبة الأعمال في تعديل تأثير استراتيجية التصنيع في الأداء المؤسسي . حيث قام الباحثون بتطوير استبانة تم توزيعها على عينة تتألف من (١٨٦) مدير دائرة إنتاج في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبدالله الثاني – سحاب . وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام الإحصاء الوصفي والانحدار المتعدد، واختبار الانحدار المتعدد المعدل، حيث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المنظمات الأردنية تركز على كافة أبعاد استراتيجية التصنيع والمتمثلة في الجودة والتكلفة والتسليم والمرونة في الأداء المؤسسي ، كما بينت نتائج الدراسة أن لاستراتيجية الأعمال (التمييز، ووقيادة التكلفة) دور في تعديل تأثير استراتيجية التصنيع في الأداء المؤسسي ، كما أوصت الدراسة بأهمية المواءمة بين إستراتيجية الأعمال واستراتيجية التصنيع .

٢. دراسة (السلطاني وآخرون، ٢٠١٢) بعنوان :"**دراسة العلاقة بين مكونات تقانة المعلومات ومؤشرات الأداء المنظمي** " (دراسة وصفية تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف التجارية في بغداد) حيث قام الباحثون بدراسة العلاقة بين تقانة المعلومات بأبعادها المختلفة والتي من أهمها : مدى اعتماد المصارف على تكنولوجيا متطورة لإنجاز معاملاتها اليومية واحتفاظها بقواعد بيانات وبرمجيات وشبكات

الاتصال، وعلاقة هذه الابعاد بأبعاد الأداء المصرفي ، حيث اعتمد الباحثون أبعاد كابلن ونورثن المتمثلة بمدى تحقيق مصارف عينة البحث لرضى المساهمون ومؤشر تبني الابداعات والتطور والنمو إضافة إلى مؤشر الربحية، وتألفت عينة الدراسة من (٤٠) مدير في ثلاث مصارف أهلية في بغداد ، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية لأبعاد التقانة المعلوماتية مع أبعاد الأداء المصرفي .

٣. دراسة (النسور وآخرون ٢٠١٢) بعنوان: "**أثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على المدراء في الأجهزة الحكومية الأردنية** "، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن، وتحديد الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن، بالإضافة إلى تحديد مستوى الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية الأردنيه. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء(متخذي القرار) في الأجهزة الحكومية في الأردن، والبالغ عددهم (٣٣٥)، مديراً ومديرة، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة تم إجراء حصر شامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة، وبذلك تكون عينة الدراسة (٣٣٥) فردا. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات ومن أهمها : وجود أثر للأنماط القيادية لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن، يوجد أثر للأنماط القيادية (التحويلي، والأوتوقراطي، والديمقراطي) لدى المدراء على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن،لا يوجد أثر للأنماط القيادية (التبادلي، الفوضوي) لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن.

٤. دراسة (الشبلي وآخرون، ٢٠١١) بعنوان : "**استراتيجية تحسين وتطوير الأداء المؤسسي للجامعات العربية – انموذج مقترح لضمان الجودة الإدارية** – حيث هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على الاتجاهات الحديثة في الجودة الإدارية لمؤسسات التعليم العالي، وقامت بوضع نموذج مقترح لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، يستند هذا النموذج على كافة مجالات العمل والتطوير داخل المؤسسات التعليمية وخاصة (ثقافة الجودة الإدارية– التخطيط الاستراتيجي–القيادة–إدارة الموارد البشرية–التركيز على تحسين العمليات– نظم المعلومات الإدارية – الرقابة– خدمة المجتمع المحلي). ويرى الباحثون أصحاب الدراسة أن هذا النموذج يقدم توجيهاً للباحثيين والعامليم في هذه المؤسسات من خلال استخدام آليات لضمان الجودة واعتمادها كاستراتيجية لتحسين وتطوير مؤسساتهم ، والجدير بالذكر أن هذه الدراسة استخدمت المنهج الوصفي لملاءمته طبيعة الدراسة وأهدافها.

٥. دراسة (ميا وآخرون ، ٢٠٠٧) بعنوان : " **الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال** " دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية الع امة في الساحل السوري"والتي تناولت مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وأهميتها ومتطلبات تطبيقها والخطوات العلمية والعملية الواجب إتباعها في إدارة استراتيجيات منظمات الأعمال ومعرفة الفروق بينها وبين الخطوات المتبعة في إدارة استراتيجيات منظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري بالإضافة إلى معرفة النتائج المتمخضة عنها. كما تناولت أيضاً مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تلك المنظمات بالإضافة إلى تبيان العلاقة بين تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية والأداء فيها. وقد تكون مجتمع الدراسة من مجم وعة من المنظمات الصناعية العامة في

الساحل السوري وعددها (١٢) منظمة ، وتم توزيع الاستبيان على (١٠٧) مديراً حيث بلغ عدد الاستبانات المعادة والصالحة للتحليل (٩٠) استبانة. وقد خرجت الدراسة بجموعة من النتائج من أهمها : أن البيئة الخارجية للمنظمة تتصف بتسارع التغيرات الكمية والنوعية وبتزايد حدة المنافسة ، كما أن هناك عدد محدود جداً من مدراء المنظمات لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها ، وخرجت الدراسة أيضاً بوجود قصور كبير في عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية وقصور في عملية اختيار الاستراتيجيات .

٦. دراسة (AL_jawazneh ٢٠١٢) بعنوان:

"Manufacturing flexibility and Operational performance of pharmaceutical Manufacturing Companies in Jordan "

وقد هدفت الدراسة لبيان مدى تنفيذ المرونة التصنيعية في شركات الصناعات الدوائية في المملكة الأردنية الهاشمية، أثر كل من مرونة المكائن والحجم والمواد المختلطة ومرونة التوجيه على الأداء التشغيلي لشركات الصناعات الدوائية الأردنية .وقد تكونت عينة الد راسة من الشركات الست الكبرى، وهي الحكمة ، دار الدواء، وشركة الصناعات العربية، والشرق الأوسط، والحياة للصناعات الدوائية، والمركز العربي للصناعات الدوائية .وقد لجأ الباحث في تحديد عينة الد راسة إلى الاعتماد على أسلوب العينة الملائمة، وقد بلع عدد افراد عينة الدراسة ما مجمله (٢٩٥) فرد .وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود تأثير دال معنويا لمرونة المكائن والحجم والمواد والمختلطة ومرونة التوجيه على الأداء التشغيلي لشركات الصناعات

الدوائية الأردنية .كما أن تنفيذ المرونة التصنيعية في الشركات الأردنية للصناعات الدوائية كان متوسطا، وأن مستويات الأداء التشغيلي في هذه الشركات كان جيد جدا.

٧. كذلك فقد أجرى (Gonza´ lez–Benito J and Gonza´ lez–Benito, ٢٠١٠) دراسة هدفت الى بحث تأثير استراتيجية الأعمال(قيادة التكلفة، والتمييز) من خلال أولويات التصنيع والقدرات التصنيعية في الأداء المؤسسي، لدى عينة قوامها ١٤٢ شركة اسبانية .وقد بينت نتائج الدراسة وجود تأثير لاستراتيجية الأعمال في الأداء المؤسسي من خلال أولويات التصنيع والقدرات التصنيعية .كما بينت الدراسة أن الشركات التي تركز على استراتيجية التميز ترتبط بالأداء المؤسسي من خلال استراتيجية التصنيع والمقدرات التصنيعية من جانب المرونة، في حين كانت الشركات التي تركز على استراتيجية التكلفة ترتبط من خلال التركيز على المقدرات التصنيعية المرتبطة بالتكلفة.

٨. دراسة أجراها (Brown and Lewis:٢٠١٠) بعنوان :

“The Impact of Inclusive and Fragmented Operations Strategy Processes on Operational Performance " هدفت إلى التعرف على الروابط بين الاستراتيجية والأداء حيث تكونت عينه الدراسه من (١٥) مبرمج من أصل (١٧) مبرمج ، وسعى الباحثان إلى إيجاد أنواع معينة من عمليات صياغة الأداء الاستراتيجي في مجموعة من المعايير الأساسية ، وتركز الدراسة على صناعة الكمبيوتر حيث هناك مطالب كبيرة وضعت على قدرات وظيفة العمليات، وتؤكد هذه الدراسة أن مثل هذه القدرات يتم تطويرها من قبل استراتيجيات محددة بحيث تصبح مرتبطة بشكل وثيق بكل من التخطيط والتنفيذ.

٩. وقام (Lima et al. ٢٠١٠) بدراسة بعنوان : "

"Operations strategy and performance measurement role"

هدفت هذه الدراسة لحفز الشركات على إعادة النظر في الطريقة التي يتم فيها تصميم وتنفيذ استراتيجيات ونظم الإدارة ، وكيفية التعامل مع البيئة المتغيرة والمعقدة كما هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على أهمية إعداد الخطط الإستراتيجية والتشغيلية وتحديثها باستمرار. واعتمدت الدراسة إطار إستراتيجية العمليات حيث أن أدوار قياس الأداء يتم مراجعتها من أجل تقييم اتساقها مع متطلبات التصميم الجديد لعمليات الإدارة الإستراتيجية . حيث تم تطبيق هذه الدراسة على شركتين من شركات الخدمات الهندسية، وخرجت الدراسة من خلال الأدلة التي تم جمعها إلى تزايد استخدام نظم إدارة العمليات الإستراتيجية لإدارة التحسين المستمر .

١٠. أجرى (Costa et al.:٢٠٠٧) دراسة بعنوان :

"Structuring Plans for Operation Strategy Actions" قامت باستعراض الدور الاستراتيجي لنظام العمليات وذلك بدافع من الطلب المتزايد على نظام تكامل العمليات من حيث المرونة والابتكار . حيث أنه عادة يتم دراسة استراتيجية المنظمات من خلال أبعاد محتواها وعملياتها . وهذه الورقة استخدمت النهج الموسعة لتصميم نظام إدارة العمليات الإستراتيجية ، واعتمدت منهجية الورقة على الإطار النظري، ومن أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة :تطوير منهجية التدخل لتنفيذ استراتيجية نظام العمليات بالرجوع إلى بعض السمات الخاصة مثل سلامة النظام ، نظام التماسك الاستراتيجي ، تطور النظام و تحسين الاتساق المستمر .

١١. دراسة كل من (Rhee and Mehra:٢٠٠٦) بعنوان :

“Aligning operations, marketing, and competitive strategies to enhance performance: an empirical test in the retail banking industry”

أكدت هذه الدراسة على الارتباط الوثيق بين الاستراتيجيات التنافسية والأنشطة الاستراتيجية الوظيفية ليكون شرطاً مسبقاً لتحقيق الأداء الأمثل للأعمال ، حيث استكشفت هذه الدراسة العلاقة بين العمليات والتسويق والاستراتيجيات التنافسية التي تؤثر في الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي، وتكونت عينة الدراسة من (٥٣٠) بنك ، و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

١. أن الاستراتيجية التنافسية تعدل العلاقة بين العمليات والانشطة الاستراتيجية التسويقية والأداء المؤسسي .
٢. بعض القرارات الاستراتيجية المتكاملة للعمليات ووظائف التسويق لها تأثير كبير على الأداء المؤسسي.
٣. أداء بنوك التجزئة ضمن مجموعة الاستراتيجية يختلف تبعاً لنوعية الاستراتيجية.

١٢. دراسة كل من (Sun & Hong, ٢٠٠٢) بعنوان :

“The alignment between manufacturing and business strategies: its influence on business performance”

والتي هدفت لبيان أثر التوافق بين استراتيجية العمليات واستراتيجية الاعمال على الاداء ، ومدى مساهمة الأداء الصناعي في أداء الاعمال . حيث أجريت الدراسة على منظمات صناعة الالكترونيات والمعادن في (٢٠) دولة ، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأهم النتائج التي خرج بها الباحثان:

١. توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين توافق إستراتيجيتي العمليات والأعمال من جهة، وتحسين أداء الأعمال من جهة أخرى.

٢. يؤثر توافق إستراتيجيتي العمليات والأعمال تأثيراً إيجابياً في مساهمة الأداء الصناعي في أداء الأعمال.

أما ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- هدفت الدراسة الى التعرف على أثر استراتيجيات العمليات على الأداء المؤسسي في البنوك التجاريه الأردنية، حيث قدمت مدخلا نظريا، وعمليا حضاوا في تنوال ضوموع أثر العمليات الاستراتيجية كمدخل إداري نحو تطوير الأداء المؤسسي في قطاع البنوك التجارية الأردنية، ووضحت مكوّنات هذا النظما، وكيفية تيثأره بصورة مباشرة على الأداء المؤسسي.

- تقدم هذه الدراسة مقياسا عملياً لإدارة البنوك التجاريه الأردنية لقياس أثر استراتيجيات العمليات على الأداء المؤسسي ، حيث ركزت عل ى توضيح أهمية إستخدام استراتيجيات العمليات كأداة تخطيطية فعالة في تحسين أداء البنوك التجاريه الأردنية.

- تتميز الدراسة الحالية بدراسة البنوك التجاريه الأردنية وبسبب قلة الدراسات العربية التي تطرقت لمثل هذا النوع من الأبحاث والدراسات ، فتعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي قامت بدراسة أثر استراتيجات العمليات وخصوصا في البنوك التجاريه الأردنية.

- تميزت هذه الدراسة كونها من الدراسات القليلة التي قاست أثر استراتيجيات العمليات على الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية في محافظة البلقاء، وتعد نقطة إنطلاق لدراسات مستقبلية أخرى في نفس المجال في أماكن مختلفة وقطاعات اقتصادية مختلفة.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول : استراتيجيات العمليات

المبحث الثاني: الأداء المؤسسي

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: استراتيجيات العمليات:

١.١ مقدمة.

١.٢ مفهوم إدارة العمليات .

١.٣ المفاهيم الأساسية في إدارة العمليات

١.٤ مراحل الإدارة بالعمليات

١.٥ عمليات الخدمة مقابل عمليات التصنيع

١.٦ مفهوم إستراتيجيات العمليات.

١.٧ التخطيط الاستراتيجي للعمليات.

١.٨ أنواع استراتيجيات العمليات.

١.١ مقدمة:

إن إشباع حاجات الزبون ورغ باته ووجود المنافسة الشديدة والبيئة المتغيرة والحاجة لتكوين السلع وتقديم الخدمات تطلب وجود نظام إداري يستطيع الاستمرارية مع كل هذه العوامل وهذا النظام الإداري يجب أن يقوم على العمليات، فتنظيم العمل يمكننا من استغلال كافة الموارد فيصبح بذلك مولداً للقيمة المضافة ، فالمنظمات المتميزة هي تلك التي لا وجود فيها لمسؤولية غير واضحة أو هدراً للوقت بل هناك تميز في الأداء الذي بالإمكان قياسه، فطالما هناك أهداف محددة ومعينة ومترجمة لأهداف فرعية خاصة بكل نشاط وكل عملية

فالناتج حتماً سيكون إضافة قيمة، وهذا بمجمله يترجم معنى الإدارة بالعمليات، فالعمليات مقترنة بالنشاطات الملازمة لتحويل الموارد إلى سلع أو خدمات.

مع تطور الإدارة الحديثة تطورت الإدارة بالعمليات ، فكل مؤسسة بإمكانها تطبيق نظام الإدارة بالعمليات وهي ليست مقتصرة على مؤسسة معينة ، فنظام الإدارة بالعمليات يعمل على مساعدة المؤسسات وضمان استمراريتها في ظل البيئة الدائمة التغير، على أن تكون هذه العمليات موجهة نحو خلق القيمة المضافة بالنسبة لحا جات الزبون الذي هو مركز اهتمامها ، وذلك اعتماداً على تنظيم ونمط إداري يقوم على أساس ا لعمليات وليس على أساس الوظائف، آخذة بعين الاعتبار تحديث معلوماتها وعملياتها .

تم اعتبار مجال إدارة العمليات مجالاً مهماً وميداناً للعمل يحتاج لدراسة نتيجة لعدة أسباب من أهمها :

-أنه يمثل إحدى الوظائف الرئيسية في أي منظمة بجانب وظيفتي التسويق والتمويل، لذا ينبغي الاهتمام بهذه الوظيفة للعمل على تحقيق أهداف المنظمة وتنظيم مواردها .

- كما أن دراسة إدارة العمليات والانتاج تتيح لنا التعرف على الالية والكيفية التي تتم بها انتاج السلع وتقديم الخدمات .

-هذا والجدير بالذكر أن فهمنا لإدارة العمليات يتيح لنا الاستغلال الامثل لموارد المنظمة -بالاضافة إلى التعرف على النشاطات التي يمارسها مديرو العمليات داخل المنظمة حيث ان معرفة هذه النشاطات يساعدنا في تطوير مهاراتنا العملية والذهنية باتجاه اختيار مهنة في مجال من مجالات إدارة العمليات.

-وأخيراً تبرز اهمية إدارة العمليات كونها الإدارة المسؤولة عن تخفيض التكالي ف وتحسين الانتاجية بما ينعكس على الأداء المؤسسي ويمكن البنوك التجارية من المحافظة على الموقع التنافسي لها في السوق. (محسن:٢٠٠٦).

١.٢ مفهوم إدارة العمليات

- عرفها (Russell & Taylor، ٢٠١١) بأنها دراسة الإجراءات المرتبطة مباشرة بالانتاج والتوزيع للسلع والخدمات وهذا يشمل التصاميم والعمليات وتطوير نظام انتاجي يؤكد على النوعية والجودة ويعطي افضل الطرق التكنولوجية لتوصيل الخدمات، فالعمليات هي إجراءات تحويلية تقوم بتحويل المدخلات (المواد واللآلات والايدي العاملة والإدارة ورأس المال) إلى مخرجات (سلع وخدمات) ، وفي إدارة العمليات يتم التأكيد على أن هذه الاجراءات التحويلية تمت بكفاءة وفاعلية وبأنه تم خلق قيمة أكبر من مجاميع المدخلات.

- عرفها (Heizer & Render، ٢٠٠٨) بأنها مجموعة النشاطات المتعلقة بخلق السلع والخدمات من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات وهذه النشاطات المتعلقة بإن تاج السلع والخدمات الموجودة في كل المنظمات ولكنها تكون واضحة في المنظمات المختصة بالتصنيع كونها تتعامل مع سلع ملموسة، وأقل وضوحاً في المنظمات التي لا تتنتج سلع ملموسة وفي هذه الحالة تكون هذه النشاطات خدمية.

- عرفها (محسن ، ٢٠٠٦) بأنها إدارة الأنشطة والعمليات التي تحول المدخلات إلى مخرجات والرقابة عليها، فالانتاج هو عملية تحويل المدخلات (مواد،أموال، عمال،

آلات، معلومات) إلى سلع وخدمات . أما العمليات فهي جميع النشاطات المقترنة بتحويل الموارد إلى سلع وخدمات .

- عرفها (Karajewski & Ritzman ، ٢٠٠٢) بأنها اتجاه ورقاب ة العمليات والاجراءات التي تحول المدخلات إلى سلع وخدمات جاهزة، وهذه الوظائف أساسية في المنظمات الربحية والغير ربحية كما أنها جزء من النظام الانتاجي.

ومن خلال ما تقدم يمكن تعريف إدارة العمليات بأنها مجموعة الأنشطة والعمليات التحويلية والإجراءات التي يتم من خلالها تحويل مدخلات أي منظمة إلى مخرجات (سلع، خدمات) تخدم الزبون وتشبع حاجاته ورغباته وتصب لصالح المنظمة من حيث الحفاظ على حصتها السوقية وضمان ربحيتها وتحقيقها لمجمل أهدافها. فهي تلعب دوراً أساسياً وبارزاً في تحقيق الخطط الاستراتيجية للمنظمات، حيث أنها ته تم بإنتاج السلع وتقديم الخدمات، وتعد الخدمات المقدمة للعملاء وتوزيع السلع والخدمات وقضايا الجودة وفاعلية تعاون وتفاعل العملاء مع المنظمة من الأنشطة الرئيسية لإدارة العمليات.

١.٣ المفاهيم الأساسية في إدارة العمليات:

من خلال التعريفات السابقة، يمكن إستنتاج مجموعة من المفاهيم الأساسية التي تندرج تحت مفهوم إدارة العمليات ومن أهم هذه المفاهيم :

أ. الإنتاج: هو العمليات الخدمية أو الصناعية التي تحول المواد الأولية إلى سلع ملموسة أو غير ملموسة ، بمعنى أنه مجموعة من الأنشطة والفعاليات المتعلقة بالعملية التكنولوجية التي تؤدي إلى إجراء تغيير أو تحوير شكل المادة إلى شكل آخر مقصود وفق المواصفات المحددة بواسطة عمليات معينة تسمى أنظمة العمليات.

ب. نظام الانتاج: هو عبارة عن مجموعة من الأجزاء والأنشطة المتداخلة والمرتبطة مع بعضها البعض بعلاقات منطقية تضمن تحقيق التكامل في تحويل مجموعة من المدخلات

من خلال العمليات الإنتاجية التحويلية إلى مجموعة من المخرجات المرغوب فيها (العلي:٢٠٠٠) . بمعنى أن نظام الانتاج يعد نظاماً فرعياً من بيئة أكبر وهي المنظمة أو الشركة ، ويمكن تجزئة نظام الإنتاج إلى خمسة أجزاء رئيسية هي :

١. المدخلات: وهي الموارد بكافة أنواعها البشرية والتكنولوجية والمالية والمعرفية والتي تدخل في عملية التحويل .
٢. العمليات التحويلية : وهي الأنشطة والفعاليات التي تجري داخل نظام الانتاج والتي تعمل على تغيير وتحويل المدخلات إلى مخرجات متوافقة مع الأهداف، وهذه العمليات هي العنصر المسؤول عن إضافة قيمة أو تحقيق منفعة .
٣. المخرجات : وهي النتيجة المتحققة من العملية التحويلية والمتمثلة بالسلع (ملموسة) والخدمات (غير ملموسة).
٤. السيطرة: وهي نظام فرعي من نظام الانتاج ، يقوم بمراقبة العملية الانتاجية وتحقيق التكامل بين المدخلات والعملية التحويلية بالتركيز على كميات الانتاج وجودته وكلفته.
٥. التغذية العكسية : وهي المعلومات المرتدة والتي تهدف لمعرفة مدى تقبل البيئة الخارجية للمخرجات، فهي تساعد في التخطيط لاتخاذ اجراءات تصحيحية في أي عنصر من عناصر الانتاج .

١.٤ مراحل إدارة العمليات:

وهي أهم النشاطات التي تقع ضمن مسؤوليات إدارة العمليات مباشرة (محسن:٢٠٠٦):

١. إدراك الهدف الاستراتيجي للعمليات : وهو الالمام لما تحاول العمليات تحقيقه بمعنى قيادة العمليات ويتمثل ذلك بتطوير منظور واضح لدور إدارة العمليات في تحقيق الاهداف طويلة الأجل، وترجمة أهداف المنظمة ووصفها في إ طار أهداف الأداء التي تتمحور في : جودة السلع والخدمات وسرعة تسليم الطلبات للزبائن والاعتمادية على العمليات ومرونة العمليات في الاستجابة للتغيير، وكلفة إنتاج السلع والخدمات والإبداع.
٢. إعداد اس ترتيجية العمليات في المنظمة : لضمان سير الآلية بشكل صحيح يجب الاحتفاظ بنمط إجمالي للقرارات والعمليات التي تترجم منها الاهداف والنشاطات التي تضمن تحقيق المزايا التنافسية للمنظمة.

٣. تصميم المنتجات أو الخدمات وعمليات التحويل : بمعنى تحديد الشكل المادي للسلع والخدمات وعمليات التحويل.

٤. التخطيط والسيطرة على العمليات : والمقصود بذلك التأكيد على القرارات التي ينبغي لإدارة العمليات إنجازها ومن أهم هذه القرارات : قرارات الجودة وتخطيط وتصميم المنتج أو الخدمة وتصميم العمليات والطاقة والموقع والترتيب الداخلي، الموارد البشرية وتصميم العمل وإدارة قنوات التجهيز والخزين وتخطيط الاحتياجات من المواد ، والانتاج الآني والصيانة (Heizer&Render ٢٠٠٨).

وهذه الدراسة ترى أن تحسين العمليات من النشاطات الرئيسية لإدارة العمليات ومرحلة مهمة من مراحلها ، بحيث أن تحديد المشاكل التي تعيق الأداء الجيد داخل المنظمة لا يكفي ، ولكن يجب تحديد العمليات المطلوب تحسينها وتكوين فرق عمل لتحسين هذه المشاكل والمعوقات ، فهذه الفرق تقوم بتحليل العمليات وتحديد المشاكل، والمهم أن تكون هذه الفرق مكونة من موظفين من مستويات إدارية وتنفيذية مختلفة وذلك لحصر أكبر عدد ممكن من الحلول ،واقتراح البدائل المناسبة لتحسين العمليات ودراسة تكلفة كل بديل لاختيار الافضل .

١.٥ عمليات الخدمة مقابل عمليات التصنيع :

المنظمات بطبيعتها تنقسم إلى نوعين هما المنظمات الصناعية والمنظمات الخدمية، والنوعان مختلفان عن بعضهما البعض من عدة جوانب أهمها طرق الاتصال بالعملاء والمخرجات .

ويعتبر (النجار:٢٠٠٦) الخدمات نوع من أنواع الصناعات، حيث أنها تتطلب عمليات وتشغيل لا يقل أهمية عن إنتاج الصناعات الملموسة ، وهي أيضاً تختلف من دولة لأخرى وذلك تبعاً لمستويات التقدم الحضاري والصناعي فتزداد أهميتها كلما زاد تقدم الدول.

فالمخرجات من عمليات المنظمات الخدمية هي الخدمات التي تقدمها ، فالخدمة هي سلعة غير ملموسة وليس من السهل تصميمها أو لمسها أو تخزينها ، فالخدمات عبارة عن

خبرات مختلفة من زبون لآخر، وتحتاج لاتصال مع الزبائن لتقديمها ، ويتم استهلاك الخدمات أكثر من السلع، فالخدمة هي العمل الذي ينجز بآلية معينة لإشباع حاجة ما ، وتمتاز المنظمات الخدمية بأن معظم العملاء على اتصال مباشر مع العملية التي تنجز من خلال الخدمة .

أما المخرجات من عمليات المنظمات الصناعية فهي السلع (المنتجات) أي أنها الشيء الملموس والذي يمكن تخزينه أو الاحتفاظ به،وفي هذه العمليات لا يتم الاحتكاك المباشر من قبل عملاء المنظمات الصناعية مع العملية التصنيعية للسلعة ، فالتعامل يتم عن طريق مورزعين وتجار تجزئة .

وفي إطار المقارنة بين السلع والخدمات يمكننا أن نجمل مجموعة من الفروقات والخصائص لكل نوع في الجدول التالي (Russell & Taylor، ٢٠١١)

الجدول رقم (١)

مقارنة السلع والخدمات

خصائص الخدمات	خصائص السلع
لا يمكن لمسها أو تخزينها أو إعادة بيعها	يمكن لمسها وتخزينها وإعادة بيعها
يتم انتاجها واستهلاكها في نفس الوقت	انتاجها منفصل عن استهلاكها
غالباً تكون فريدة يصعب وصفها ويصعب تحديد تعريف معين لها	يمكن وصفها وتحديد تعريف معين لها
اتصال عالي مباشر مع الزبائن	اتصال قليل مباشر مع الزبائن
إمكانية نقل مزود الخدمة وليس الخدمة	إمكانية نقلها من مكان لآخر
عادة تعتمد على المعرفة وهناك صعوبة في قياس مظاهر جودتها	إمكانية قياس مظاهر جودتها

١.٦ مفهوم استراتيجيات العمليات

الاستراتيجية هي عملية وضع الاهداف طويلة المدى التي تسعى المنظمة لتحقيقها وتؤكد على الوسائل المناسبة لتحقيق تلك الاهداف وتخصيص الموارد اللازمة لذلك واتخاذ القرارات حول حجم النشاطات ومجالات التوسع فيها ونمط التعامل مع ا لظروف المستجدة (القريوتي: ٢٠١٠)، فهي خطة موحدة وشاملة ومتكاملة تركز باهتمامها على الموارد الداخلية وموجودات المنظمة وقدراتها الجوهرية وتربط بين المزايا الاستراتيجية للمنظمة وتحديات البيئة بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

أما فيما يخص استراتيجيات العمليات فيمكننا تعريفها بأنها سلسله أنماط القرارات المتكاملة التي تعمل على أيجاد التوازن بين الموارد والمخرجات وتقييم اي أنحرفات تحدث خلال هذة العملية حيث تهتم استراتيجيات العمليات بوضع خطة طويلة الاجل تضمن الانسجام والتناغم بين موارد المنظمة الرئيسية واستراتيجيتها على المستوى المؤسسي للمنظمة . (Brah,٢٠٠٠).

وتعرف استراتيجيات العمليات بقدرتها على التجاوب ومرونتها في التعامل مع الظروف البيئية المختلفة كما أنها تركز على سرعة تدفق العمل الذي يحقق قيمة مضافة بألية تسمح بتحقيق أهداف البنوك التجارية الأردنية بتقديم خدماتها بجودة تتلاءم واحتياجات العملاء . فهي تقوم على وضع خطة موحدة وشاملة ومتكاملة تركز على موارد المنظمة الداخلية وموجوداتها وتربط بين المزايا الاستر اتيجية للبنوك التجارية الأردنية وتحديات البيئة الخارجية لتحقيق أهدافها والعمل على خفض تكاليف العمليات باستمرار.

١.٧ التخطيط الاستراتيجي للعمليات:

التخطيط يتضمن تعريف مهمة المنظمة ورسالتها بالاضافة إلى صياغة الاهداف القابلة للتحقيق، فهو يعبر عن تكوين خطط طويلة الأجل للتعامل بفاعلية مع الفرص ودراسة المخاطر الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية في ضوء مصادر القوة والضعف للموارد التي تملكها المنظمة في بيئتها الداخلية (Russell & Taylor, ٢٠١١)

ويرى الباحثان (السالم،٢٠٠٢) و (الشيخلي، ٢٠١٣) ان التخطيط الاستراتيجي هو عملية ذهنية لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعاً للتغير الحاصل في البيئة الخارجية ، ومدى تكيف المنظمة معها، فهو عملية تبدأ من تحديد رسالة الم نظمة وتحليل البيئة وتحديد الأهداف ووضع وتطوير الاستراتيجيات ثم تقييمها واختيار أفضلها وأنسبها للمنظمة.

والتخطيط الاستراتيجي يتميز بالعديد من الخصائص من أهمها أنه يركز على المستقبل فهو يهتم بتحديد الأهداف طويلة الأجل ، فهو بذلك عملية إدارية منظمة ومستمرة ويعطى نظرة شمولية لكافة المتغيرات الخارجية، والتخطيط الاستراتيجي يتصف بالمرونة التي تمكن المنظمة من تغيير اسراتيجياتها تبعاً لتغير الظروف البيئية .

وبشكل عام فإن التخطيط الاستراتيجي يتضمن وضع الاستراتيجيات التي تحتاجها المنظمة لاستغلال الموارد المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية المتعلقة بالعمليات . وتعتمد عملية التخطيط الاستراتيجي على صياغة استراتيجيات المنظمة على مختلف مستوياتها:-

١. مستوى الاستراتيجية العليا : حيث يتم في هذا المستوى ممارسة التخطيط الاسترتيجي للمنظمة من قبل الادارة العليا.

٢. مستوى الاستراتيجية الوظيفية : حيث يتمثل هذا المستوى في الاقسام الانتاجية المختلفة وتسمى هذه الاقسام بوحدة العمل الاستراتيجي.

٣. مستوى الادارة التشغيلية : في هذا المستوى يتم بلورة أشكال الاسترتيجيات الهادفة لتعظيم إنتاجية المواد والتكنولوجيا التي يتم تطويرها على مستوى الإدارة الوسطى .

وبالمجمل فإنه من الضروري تكامل المستويات الاستراتيجية الثلاثة بفاعلية لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة والمحافظة على مركزها التنافسي.

١.٨ أنواع استرتيجيات العمليات :

تبدأ المنظمات عادة باستثمار مواردها الداخلية للتأثير على م يزتها التنافسية ، فهي أقدر على التحكم بها ، ويشير (Rhee & Mehra:٢٠٠٦) إلى أن فعالية المنظمات الخدمية عادة تعتمد على العمليات المدارة بشكل فعال وجيد ،و هناك استراتيجيات متنوعة ومختلفة لإدارة العمليات ولكن سيتم التعامل في هذه الدراسة مع استراتيجيات محددة وهي التكلفة والجودة والمرونة والسرعة .

١. استراتيجية التكلفة : وهذه الاستراتيجية تعبر عن قدرة المنظمة على القيام بالأنشطة والعمليات والوصول للمخرجات المطلوبة من سلع وخدمات بأقل التكاليف وذلك بطرق مختلفة من أهمها : إعادة تصميم السلعة أو الخدمة ، تقليل الفاقد ،وزيادة معدلات الانتاج أو استخدام تكنولوجيا جديدة ، وتقليل نسب المخزون .

إن قدرة المنظمة على التحكم في التكلفة دليل على قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية من خلال عملية التسعير المرتبطة بتخفيض التكلفة .

٢. استراتيجية الجودة : عرف المعهد الوطني للمعايير (American National Standard Institute) الجودة على أنها" مجموعة الخصائص والمفردات (features) للسلع والخدمات التي تعتمد على مقدرتها في إرضاء الحاجات المحدودة" (العلي، ٢٠٠٠).

وفيما يتعلق بالقطاع الخدمي فإن الجودة تتحقق عندما تكون الخدمة المقدمة مطابقة للمواصفات الجيدة وحسب المعايير المحددة للجودة ، فهي بمثابة امتياز بـــ أن تقوم بالعمل على أتمَ وجه مع أول مرحلة اعتماداً على مراعاته وتقييمه لمعرفة مد ى تحسين الأ داء وتصميم المنتجات ونطاق متكامل ومتصل يهدف لتحقيق حد تنافسي ومحافظة على الحصة السوقية للمؤسسة.

إن التفسير الأمثل للجو دة بالنسبة لإدارة العمليات في إطار البنوك التجارية الأردنية هو تحقيق الجودة في كل مرحلة وعملية وتصميم للوصول لمخرجات ذات جودة عالية ومتميزة . واستراتيجية الجودة تعني تقديم الخدمات المطابقة للمواصفات بعد مرورها ضمن نطاق متكامل متناسق يقوم بدراسة احتياجات العملاء في البنوك التجارية الأردنية ، وتصميم العمليات التي تؤهل البنوك التجارية الأردنية لتلبية هذه الاحتياجات والمتطلبات.

ففي دراسة لعينات منشآت في مجال صناعة السيارات والالكترونيات طبقت في الولايات المتحدة واليابان وألمانيا وكندا، توصل (Ittner et al.,١٩٩٧) إلى أن إدارة العمليات اللانتاجية يجب أن تكون عنصراً استراتيجياً لتطوير برامج الجودة في المنشأة حيث أوصت الدراسة بضرورة اختيار بعض الممارسات المتطورة لإدارة العمليات الإنتاجية على خطوط الإنتاج .

وقد قام (Chase,٢٠٠١) بتحديد مجموعة من العوامل التي يتوجب عل ى المنظمة اتباعها إذا اعتمدت الجودة كميزة تنافسية لها وأهم هذه العوامل :

- تحديد مفهوم الجودة من وجهة نظر متلقي الخدمة أو المستهلك وليس منوجهة نظر المؤسسة.
- اعتماد الجودة كوسيلة تنافسية يتم من خلالها تعظيم الأرباح وبكلف منخفضة.
- اعتماد بناء الجودة أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي.
- التزام المؤسسة بكافة مستوياتها بالجودة .

٣. استراتيجية المرونة : هي قدرة المنظمة على إجراء التغييرات والتعديلات المطلوبة في أي مرحلة من مراحل إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، فهي بمثابة استجابة لطلبات ورغبات العملاء ومتلقي الخدمة.

ويرى (Jack, ٢٠٠٢) أن المرونة تنقسم إلى ثلاثة أنواع:

١. مرونة الخدمة : في هذه الحالة بالنسبة للبنوك التجارية الأردنية فإن الخدمات التي تقدمها هذه البنوك لزبائنها يجب أن تتسم بقابليتها للتغيير بما يتلاءم مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وخصوصاً فيما يتعلق بأ ذواق واحتياجات ورغبات وإمكانات متلقي الخدمة، وذلك بإجراء التعديلات والتغييرات المناسبة بما يحقق أهداف هذه البنوك.

٢. مرونة العمليات : تقدم البنوك التجارية الأردنية خدماتها من خلال مجموعة من العمليات المترابطة مع بعضها البعض ، فإن قدرة البنوك على الاستجابة

لأي طلبات من متلقي الخدمة وعكسها على عملياتها يعد من المسائل الضرورية لتحسين الاداء والمحافظة على الحصة السوقية وميزتها التنافسية.

٣. مرونة البنية التحتية : وتعرف بقدرة البنوك التجارية الأردنية على تلبية كل متطلبات استرتيجيات العمليات بما يتلاءم مع التغيرات الحا صلة في بيئة العمل وتقديم كافة التسهيلات الانتاجية بما يحقق الاستراتيجيات للعمليات المصرفية المادية والبشرية على حد سواء.

ويرى (العلي:٢٠٠٠) بأن المرونة كاستراتيجية تعمل على تحقيق الميزة التنافسية من خلال استخدامها في تغطية أي تغييرات تحدث في السوق ومن وتل بية حاجات المستهلك أو العميل وإشباع حاجاته ورغباته على أكمل وجه .

ومن هنا يمكننا ان نقول أن استراتيجية المرونة من أهم الأدوات الاسترتيجية التي تحقق ميزة تنافسية للمنظمات والمؤسسات التي تدخلها ضمن أدواتها الاسترتيجية وهي ضرورة من ضروريات التنافس في ظل البيئة الداخلية والخارجية المتغيرة .

٤. استراتيجية السرعة (الزمن):

السرعة تتمثل في سرعة الاستجابة لتلبية أي طلب على الخدمات التي تقدمها البنوك التجارية الأردنية و تقليل زمن الانتظار بالنسبة لمت لقي الخدمة والعملاء وإنجاز العمليات الاساسية للبنوك التجارية الأردنية بسرعة وحال ورود الطلب مثل تطوير الخدمة أو تحسينها، وسرعة التعرف على احتياجات العملاء .

ان اعتماد استراتيجية السرعة في أي منظمة يتطلب نظام اتصال فعال وتكنولوجيا عالية وهيكل تنظيمي مرن يسمح للمنظمة بإنجاز الاعمال الاساسية بأقصى سرعة ممكنة ، فالسرعة تساعد المنظمات التي تعتمدها في زيادة الانتاجية وزيادة حصتها السوقية ، وتساعد أيضاً في عملية تحسين وتطوير المنتج قبل المنافسين مما يجعل المنظمات لديها القدرة على إطلاق منتجات جديدة.

المبحث الثاني:الأداء المؤسسي:

٢.١ مقدمة

٢.٢ مفهوم الأداء المؤسسي

٢.٣ أنواع الأداء المؤسسي

٢.٤ قياس الأداء المؤسسي

٢.٥ مؤشرات قياس الأداء المؤسسي

٢.٦ مستويات تقييم الأداء المؤسسي

٢.٧ صعوبات تقييم الأداء المؤسسي

٢.١ مقدمة

يعتبر الأداء من المفاهيم الهامة بالنسبة للمؤسسات، فهو الذي يحدد مكانة كل مؤسسة ويتمحور حول الأداء وجود المؤسسة من عدمه ، حيث أن جميع المؤؤسسات تبحث عن أفضل أداء وذلك بالبحث عن إدارة متكاملة للأداء (صبحي وآخرون، ٢٠٠٩).

ولا شك بأن الأداء المؤسسي للبنوك التجارية الاردنية يتأثر بالثقافة السائدة للأفراد العاملين داخل هذه البنوك وعليه يجب أن تنسجم مع الثقافة المنظمية للبنوك التجارية الأردنية مع الكفاءة والفاعلية التنظيمية ، وذلك لأن هذه الأعراف والقيم التي يتبناها الأفراد تصبح بمثابة مرجعية لسلوكياتهم وتؤثر بشكل كبير على الأداء الفعلي للأفراد (Robbins & Judge , ٢٠٠٨)

وعليه فللأداء مؤشر لمعرفة حالة المؤسسات وتحسين الأداء أمر ضروري وحتمي ، وهو يختلف من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة عملها وأهدافها ، وتساعد استراتيجيات العمليات وتطبيق الإدارة بالعمليات المؤسسات بالسير قدماً نحو أداء متميز ، حيث تأخذ جميع أبعاد الأداء بعين الاعتبار.

٢.٢ مفهوم الأداء المؤسسي

- يصف (زايد. ٢٠٠٦) الأداء المؤسسي بأنه يتكامل بالإستراتيجة التي تكيف قدرتها مع حاجات البيئة وذلك عن طريق تحقيق الأنسجام بين بيئة المنظمة وإستراتيجياتها وصولاّ الى الأداء المثالي.

- عرفه (Kotler، ٢٠٠٣) بأنه عملية التخصيص المناسب للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية تحت ظل إدارة فاعلة قادرة على وضع الإستراتيجيات واضحة ومعروفة للجميع.
- عرفه (العلي وآخرون، ٢٠٠٦) بأنه إستخدام وإستغلال كامل الموارد والأصول بكفاءة و فاعلية من أجل إنجاز الأهداف التنظيمية .
- عرفه (Daft، ٢٠٠١) بأنه مرآه المؤسسة التي تعكس أي خلل ممكن أن يحدث في أي عملية من العمليات التي تقوم عليها أي مؤسسة.
- عرفه (Wright، ١٩٩٦) بأنه إنعكـــاس لكيفيـــة إســـتخدام المنظمـــة لمواردهـــا وإســـتثماراتها بـــشكل يجهلعـــا قـــادرة لعـــى تحقيـــق أهدافها.
- عرفه (Lusthaus، ٢٠٠٢) بأنه تحقيق المنظمة لأهدافها التي قامت بتحديدها في رسالتها والتي من أهمها الاستمراية والبقاء لأطول مدى ممكن، من خلال إنفاق مستوى مقبول من الموارد التنظيمية.

ومن خلال ما تقدم يمكن تعريف الأداء المؤسسي بأنه لكفاءة إدارة البنوك التجارية الأردنية بحفز العاملين عن طريق الإستخدام الأمثل و أستثمار ما يتوفر لديهم من موارد مادية و مالية و بشرية بكفاءة، وقدرة هذه الإدارة على تحقيق أهدافها حسب ماهو مخطط بفاعلية أي الاستخدام الامثل لهذه البنوك لكافة مواردها ووفق معايير محددة، بما يضمن تحقيق أهدافها ، فهو أداة تمكن البنوك التجارية الأردنية من الوصول الى أهدافها وغاياتها.

وقد حدد (الجرادين، ٢٠٠٤) ثلاثة أبعاد رئيسية لمفهوم الأداء:

١- **الأداء المالي:** وهو المفهوم الضيق للأداء إذ يبحث فقط في استخدام المؤشرات المالية مثل الربحية، والنمو.

٢- **الأداء المالي + الأداء التشغيلي:** يضيف هذا البعد عنصر الكفاءة الذي ي ضمن تحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة بقصد الحصول على المردودات (القريوتي والعنزي، ٢٠٠٤، ص ٩-١٤). ويمثل هذا البعد التعامل مع بعض المؤشرات التشغيلية مثل الحصة السوقية وتقديم منتج جديد ذي جودة عالية.

٣- **الفاعلية التنظيمية:** وهذا المفهوم الأكثر شمولاً واتساعاً للأداء الوظيفي وهو يعكس درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، وهذا يتفق مع رؤية (ماهر ٢٠٠٠، ص ٤٦)، في أن الفاعلية هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

٢.٣ أنواع الأداء المؤسسي

حدد (العلي وآخرون، ٢٠٠٦) و (القريوتي والعنزي، ٢٠٠٤) و غيرهم من الباحثين أنواع مختلفة للأداء المؤسسي ومنها:

١. **الأداء المؤسسي التقني:** ويعتبر هذا النوع الأداء الرئيسي في الصناعات وفي هذا النوع يظهر إستخدام الطاقة، جودة المنتج، وإنتاجية العمل.

٢. **الأداء المؤسسي الإداري:** وويتضمن المتغيرات التي لها صلة بالإدارة في الشركة، ومؤشراتها يمكن أن تتضمن مردود تطوير مستوى البحث والتطوير، إدارة الجودة، إعادة هندسة العمليات، وزيادة التفويض.

٣. **الأداء المؤسسي التسويقي:** وهذا النوع يتضمن المتغيرات التي لها علاقة بالمجهزين والوسطاء والزبائن ، يتكون هذا النوع من الأداء من موثوقية التسليم، وقت دورة التصنيع، مرونة الحجم، وقت تسويق المنتج.

٤. **الأداء المؤسسي الثقافي:** هذا النوع من الأداء يعكس العلاقة بين العاملين و الشركة، الإتصال بين العاملين في المنظمة، روح الفريق، الرضاء في العمل، والمعنويات والأخلاق.

٢.٤ قياس الأداء المؤسسي

يقصد بقياس الأداء تقييم مدى كفاءة وفعالية أداء البنوك عند قيامها بتنفيذ الخدمات والبرامج المختلفة الموكلة إليها، وذلك أن البنوك يجب أن تكون مسؤولة عن الاستخدام الأمثل للموارد العامة عند تقديم الخدمات والبرامج للمواطنين، ومن الضروري توفر مقاييس الأداء التي يمكن على أساسها إخضاع البنوك للمساءلة من خلال تقييم الموارد، ولا تقتصر المعلومات التي تتطلبها عملية قياس الأداء على المعلومات ذات الصلة بالحصول على الموارد واستخدامها بل تتجاوزها إلى معلومات عن مخرجات ونتائج البرامج والأنشطة المقدمة والعلاقة بين استخدام الموارد ، وهذه المخرجات والنتائج.

فقياس الأداء إذن هو المقياس الصحيح الذي يتحدد من خلال جمع جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف، وقياس قدرة كل واحد منهم على حده ثم القياس الجمعي لها ثم قياس النتيجة الصحيحة بعيداً عن العوامل الوهمية ، وبحيث يكون ذلك المقياس قياساً شاملاً للعمليات الحسابية والإدارية والاجتماعية والشخصية والإعلامية وغيرها من جوانب العمل المختلفة.

ولا شك أن عملية قياس الأداء هي من العمليات الإدارية المهمة مثلها مثل أي عملية إدارية أخرى كا تخاذ القرار وبناء فريق العمل وغيرها.

٢.٥ مؤشرات قياس الأداء المؤسسي

تنوعت مقاييس الاداء تبعاً للتنوع والإختلاف افلكري والفلسفي لمهفوم الأداء المؤسسي وهذا إنعكس لعى تحديد مؤشرات لقياسه ، هفناك مقاييس مادية ومؤشرات إقتصادية لقياس أداء المنظمة وهي الصفة الاغلبة لمقاييس الأداء، في حين أن هناك مقاييس إعتمدت مؤشرات غير مادية، بينما إعتمدت مؤشرات أخرى الجمع بين المؤشرات المادية وغير المادية لقياس الأداء، وفي اعلموم فإنها مقاييس للكافءة والعافلية. (Kaplan & Norton، ١٩٩٦)و (السطاني، ٢٠١٢).

وستقوم هذه الدراسة بقياس الأداء بإعتما د المؤشرات غير المادية وهي مقاييس الكفاءة والفاعلية، وذلك لقياس الأداء **المؤسسي** في البنوك التجارية الأردنية.

هفموم الكافءة :

يرتبط مفهوم الكفاءة التنظيمية للمنظمة القدرة على استخدام الموارد المتاحة وفق معايير محددة للجودة والكفاءة، وهفموم كافءة انملظمة يتمثل في ايعمر الرشد في إختسدام كافة املوارد اشبلرية واملدية والمايلة والعملوامتية اهحاتمل، يحث أن انملظمة التي من اهم اهدافها النمو واتلطور يجب أن تحافظ على إمتسرار اتلدفق اشبلري واملدي والمالي والعملوماتي لكي تعمل بشكل فاعل ومتسمر. وبالتالي فإن ايقس الكافءة متعيد على مؤشرين امه:

١. مدى توفر الطاقات اشبلرية واملدية والمالية والعملوامتية اهحاتمل.

٢. طرق إختسدام لتك املوارد يقحتلق الأهداف.

مؤشرات قياس الكفاءة:

هناك العديد من المؤشرات و المعايير المستخدمة لقياس الكفاءة و منها(٢٠٠٨ ، Heizer & Render):

١. **مؤشرات (معايير) مباشرة:** تتمثل هذه المعايير في قياس العمليات الادارية للمنظمة من خلال مقارنة المخرجات " السلع و الخدمات" بالمدخلات " الموارد المستخدمة " خلال مدة زمنية معينة و تشمل ما يلي:

أ. المقياس الكلي للكفاءة مثل (الربح الصافي قياساً بمجموع الموجودات أو حق الملكية).

ب. المقياس الجزئي للكفاءة مثل (المبيعات المحققة قياساً بعدد العاملين في قسم المبيعات).

ت. المقياس النوعي للكفاءة مثل (الإرتفاع بمستوى جودة المنتوج بإستخدام الموارد ذاتها).

مع ملاحظة أن مثل هذه المؤشرات قد تعجز عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصاً في بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها إستخدام مثل هذه المقاييس.

٢. مؤشرات (معايير) غير مباشرة:

تعاني المعايير المباشرة من القصور في قياس الكفاءة في بعض المنظمات لعدة أسباب من أهمها : عدم دقّة البيانات المتعلقة بالمدخلات و المخرجات بالمقارنة مع متطلبات طرق القياس المطلوبة للكفاءة، وعدم دقّة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة، و كذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة للمنظمة.

لذلك فان القياسات غير المباشرة يمكن تطبيقها وتعد أسلوباً أفضل في قياس الكفاءة في بعض المنظمات، و ذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل و التعرف على درجات رضا الأفراد العاملين و الروح المعنوية، إضافة الى دراسة و تحليل إمكانية ا لإستثمار الرشيد للموارد البشرية و المادية و المالية و المعلومات المتاحة. (المشلع ومحود، ٢٠٠٠).

ويرى (حنفي، ٢٠٠٦) أن قياس الكفاءة يتم باحتساب النسبة بين المخرجات والمدخلات تماشياً مع مفهوم الكفاءة الذي يشير إلى أنه الاستخدام الأمثل لموارد التنظيم " المدخلات " مع تعظيم المخرجات " السلع و الخدمات" .

وعليه تقاس الكفاءة عموماً بنسبة إنتاج النظام " المخرجات " الى الموارد " المدخلات " المستخدمة في تحقيق هذه المخرجات . وعليه فإن ه يمكن زيادة الكفاءة عن طريق:(Russell & Taylor,٢٠١١)

١. زيادة كمية المخرجات مع بقاء كمية المدخلات ثابتة.

٢. زيادة كمية المخرجات بنسبة أعلى من نسبة زيادة كمية المدخلات.

٣. خفض كمية المدخلات مع بقاء كمية المخرجات ثابتة.

٤. خفض كمية المدخلات بنسبة أعلى من نسبة إنخفاض كمية المخرجات.

هفموم الفاعلية :

عيد ايعمر فاعلية انملظمة من املؤشرات المهمة لقياس مدى يقحتق انملظمة لأهدافها ومدى إاجسنمها أو تكيفها مع البيئة التي تعمل بها وذلك من خلال إستغلال املوارد اةحاتمل وتحسين طرق أداء العمليات المختلفة، حيث ترتبط اةيلعاافل قبدرة انملظمة على تحقيق أهدافها وبدراجت افتموةت.

وقد عرفها (الشماع و حمود، ٢٠٠٠) بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، حيث تعتمد هذه القدرة و المعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات.

وقد عرفتها (قريشي، ٢٠٠٦) بأنها القدرة على تحقيق ا لأهداف مهما كانت ا لإمكاةيات المستخدمة في ذلك، فهي تمثل النسبة بين الأهداف المحددة والأهداف المحققة.

الفرق بين الكفاءة و الفلعلية :

يبين (نوار، ٢٠٠٦) أنه يمكن إظهار الفرق بين الكفاءة و الفاعلية من خلال المعنى، فالفاعلية عادةً ما ينظر من خلال النتائج التي نصل إليها وبالتالي فإن العمل يوصف بأنه فعال إذا حقق الأهداف المتوقعة للبنوك التجارية الاردنية، و بأنه أقل فاعلية إذا لم يستطع تحقيقها، وعليه فإن الفاعلية هي إستغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة أي أ نها تختص ببلوغ النتائج بينما الكفاءة هي الوسيلة أو الطريقة التي من خلالها الوصول الى النتائج أو تحقيق الأهداف.

ويرى (Heizer & Render، ٢٠٠٨) أن مفهوم الكفاءة والفاعلية متلازمين ولكن يجب أن لا يتم استخدامهما بالتبادل، فقد تكون المنظمة فعّالة و لكنها ليست كفؤة ، أي أنها تحقق أهدافها و لكن بخسارة. وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلبا على فاعليتها، فكلما إرتفعت تكاليف تحقيق هدف معين قلت إحتمالات قدرة المنظمة على البقاء ، لذلك فكلا المقياسين مهمين ويجب اعتبارهما ع ند قياس نجاح أي منظمة . فالفاعلية هي إنجاز العمل أو الشيء الصحيح أما الكفاءة فهي إنجاز العمل بشكل صحيح ، وقد تكون المنظمة كفؤة و لكنها غير فعّالة كما في حالة قيام المنظمة بإنتاج سلعة لا يوجد طلب عليها، كما قد تكون المنظمة فعّالة و لكنها ليست كفؤة كما في حالة تحقيق المنظمة لأهدافها بغض النظر عن التكاليف التي تتحملها في سبيل ذلك. فالكفاءة تعكس البعد الاقتصادي في تحديد الأهداف و نسبة المخرجات إلى المدخلات، إذ يتوجب على التنظيم تحقيق الأهداف المحددة بالموارد الموجودة وهي موارد محدودة يستلزم إدارتها بشكل إقتصادي، بينما تشير الفاعلية الى القدرة على النجاح في تحقيق الأهداف.

وذكر روبنس (Robbins, ١٩٩٧: p.٤٨٣) بوجود عدة مؤشرات يمكن من خلالها تقييم فاعلية المنظمة:

١. تعظيم الأرباح.

٢. مقدرة المنظمة بالحصول على المدخلات ومعالجتها وتحويلها إلى مخرجات بكفاءة وفاعلية.

٣. تحقيق الاستقرار والتوازن.

٤. قدرة المنظمة على تلبية احتياجات عملائها.

وهناك العديد من العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية (Robbins & Judge , ٢٠٠٨: ٣٤٥) وغيره من الباحثين ماهر (٢٠٠٠) عبداالله (١٩٩٩) وغيرهم، حيث يتأثر أداء البنوك بمجموعة من العوامل المختلفة والمتشابكة و التي يصعب تحديدها، كما أن لكل عامل خصائص منفردة أو مركّبة تميزه عن باقي العوامل ، إضافة الى العوامل المؤثرة على الأداء والتي ترتبط بع لاقات تبادلية كالثقافة التنظيمية والتكنولوجيا والتنظيم الرسمي وغير الرسمي .

٢.٦ مستويات تقييم الأداء المؤسسي

يعد الأداء المؤسسي المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة ، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية واتفق الكثير من الباحثين ومنهم (اللوزي، ٢٠٠٢)و (**حمامي، ١٩٩٣**) أن هناك ثلاث مستويات رئيسية لتقييم الأداء المؤسسي وهي كما يلي:

١. **تقييم الأداء العام:** وهو المستوى الذي يتم فيه تقييم الأداء على مستوى كل قطاعات الدولة الإنتاجية وأحياناً يشير هذا المستوى الى تقييم كل قطاع إنتاجي لوحده ،بمعنى تقيم المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .

٢. **تقييم الأداء المؤسسي (الخاص):** وهو المستوى الذي يشير الى تقييم أداء المؤسسة كوحدة متكاملة أضافه الى تقييم إنجاز الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة وهذا يجعل من المنظمة وحدة التقييم الأساسية،

٣. **تقييم الأداء الفردي :** (تقييم أداء الافراد في وحداتهم التنظيمية) وهنا يتم اتخاذ الفرد العامل لكوحدة التقييم الأساسية حيث يتم في هذا المستوى تقييم أداء الأفراد العاملين داخل المؤسسة .

فأداء الفرد في المنظمة هو محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوح دات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما . وهو يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفةوفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة . ويقاس أداء كل إدارة بمجموعة أخرى من المعايير إلا إن المقاييس التي تستخدم في أغلب الأحيان هي مقاييس فعالية المنظمة لقياس الأداء فيها للوقوف على مدى قرب المنظمة من الفعالية، وتشمل كل من مقاييس الفعالية الاقتصادية والسياسية الداخلية والخارجية والرقابية والبيئية.

ونظراً لوجود عوامل خارجية كثيرة تخرج عن نطاق إدارة المنظمة تنعكس بالضرورة على أدائها فكان لا بد من الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي الذي ينبني أساساً على قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجي ة معاً . (Dessler, ٢٠١٣):

٢.٧ صعوبات تقييم الأداء المؤسسي:

تواجه البنوك التجارية الأردنية عند قيامها لعملية تقييم الأداء الى الكثير من الصعوبات والتحديات التي لابد من العمل على إيجاد الحلول الملائمة لها، وتزداد هذه الصعوبة في الإعتماد على مقياس واحد من جهة ومن جهة أخرى توجد بعض الأعمال والخدمات التي يصعب قياسها كمياً أو حتى وضع مقياس نوعي أو كمي لها.

وذكر اللوزي بعض معوقات تقييم الأداء المؤسسي، ومنها: (اللوزي، ٢٠٠٢).

١. الصعوبة في تحديد المفاهيم التي يحتاجها تقييم الأداء المؤسسي، وللوصول إلى نموذج يستند إلى إطار نظري كنموذج متكامل وواضح وعلى درجة من الدقة والموضوعية.
٢. الصعوبة في تحديد المتغيرات المرغوب قياسها والصعوبة في تحديد العلاقات بين هذه المتغيرات.
٣. الصعوبة في تحديد بداية عمليات تشخيص ودراسة وتحليل الإنجاز بهدف تقويمه وهنا لا بد من مراعاة الأولويات في عملية تقويم الأداء المؤسسي وتحديد الجوانب والمتغيرات الأكثر ارتباطاً بالأداء.

٤. الصعوبة في تطوير معايير كمية لقياس المخرجات الكمية أو تطوير معايير نوعية لقياس أداء المنظمة في المخرجات النوعية.

٥. النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بقياس الأداء وتقويمه ، حيث تتطلب هذه العملية درجة عالية من الخبرات والكفاءات والمهارات.

الفصل الثالث

منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الأول : إجراءات الدراسة :

أولاً: منهجية الدراسة .

ثانياً: مصادر جمع المعلومات .

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة .

رابعا: أداة الدراسة.

خامساً: معايير قياس الاستبانة.

سادسا: المعالجة الإحصائية.

الفصل الثالث

منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

تناولت الدراسة في الفصول السابقة الإطار العام والإطار النظري للدراسة، والدراسات السابقة، ويعتبر الفصل الحالي وصفا للإجراءات الميدانية للوصول إلى أهداف الدراسة، ويتكون هذا الفصل من (٤) مباحث (المبحث الاول اجراءات الدراسة والمبحث الثاني تحليل بيانات الدراسة والمبحث الثالث اختبار فرضيات الدراسة والمبحث الرابع مناقشة

النتائج والتوصيات)؛ حيث يتناول المبحث الاول اجراءات الدراسة والتي اشتملت على منهجية الدراسة ومصادر جمع البيانات ومجتمع وعينة الدراسة واداة الدراسة ومعايير قياس الاستبانة والمعالجات الاحصائية المستخدمة وهي على النحو التالي:

المبحث الاول: إجراءات الدراسة:

أولاً: منهجية الدراسة

انطلاقا من طبيعة الدراسة والمعلومات المطلوبة للإجابة عن أسئلتها وتحقيق أهدافها تم استخدام المنهج الاحصائي الكمي (الوصفي التحليلي) لوصف الظاهرة موضوع الدراسة وهي "إستراتيجيات العمليات على الاداء المؤسسي" وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ثانيا: مصادر جمع البيانات:

تم اللجوء لمصدرين أساسين للبيانات:

١. **المصادر الثانوية:** لمعالجة الإطار النظري للدراسة تم اللجوء لمصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات

والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدارسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة ومن التقارير الصادرة عن البنك المركزي الاردني.

٢. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلق ة بالدراسة، صممت خصيصا لهذا الغرض، تم توزعها على الموظفين من اصحاب الوظائف القيادية والاشرافية العاملين في البنوك التجارية الاردنية.

ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية الاردنية من اصحاب الوظائف القيادية والإشراقية، حيث بلغ عدد تلك البنوك (١٠) بنوك حيث بلغ عدد أفرعها في المحافظة (٣٤) فرعا وفق احصائية صادرة عن البنك المركزي الاردني عام (٢٠١٣) والجدول رقم (٢) يبين افراد مجتمع الدراسة.

الجدول (٢)

مجتمع الدراسة

اسم البنك	الفروع	عدد العاملين	عدد الاستبانات الموزعة (المجتمع)	عدد الاستبانات المستردة
الإسكان	السلط	١٢	١٢	١١

اسم البنك	الفروع	عدد العاملين	عدد الاستبانات الموزعة (المجتمع)	عدد الاستبانات المستردة
	بوابة السلط	٩	٩	٨
	الكريمه	٧	٧	٧
	الفحيص	٧	٧	٧
	الشونة الجنوبية	٦	٦	٦
	دير علا	٧	٧	٧
	الكرامة	٣	٣	٣
	البقعة	٨	٨	٨
الأردن الكويتي	السلط	٤	٤	٤
	عمان الاهلية	٦	٦	٥
العربي الإسلامي	السلط	٦	٦	٥
المؤسسة العربية المصرفية	السلط	٦	٦	٥
العربي	السلط	١٠	١٠	٩
	الفحيص	٤	٤	٤
	البقعة	٧	٧	٤
	الشونة الجنوبية	٤	٤	٤
	دير علا	٤	٤	٤
الأهلي	السلط	١٤	١٤	١٢
	بوابة السلط	٩	٩	٩
	مكتب جامعة البلقاء	٤	٤	٤
	دير علا	٦	٦	٥
الإسلامي الأردني	السلط	١٥	١٥	١٥
	دير علا	١٦	١٦	١٣
	البقعة	١٤	١٤	١١
	السلط	١٢	١٢	٩

اسم البنك	الفروع	عدد العاملين	عدد الاستبانات الموزعة (المجتمع)	عدد الاستبانات المستردة
الأردن	الفحيص	٥	٥	٤
القاهرة عمان	السلط	١٥	١٥	١١
	السلط- السرو	٨	٨	٧
	البقعة	٧	٧	٦
	الفحيص	٨	٨	٧
	معدي(الأغوار)	١٠	١٠	٧
الأردن التجاري	السلط	١٠	١٠	٧
	الفحيص	٦	٦	٥
	معدي(الأغوار)	٥	٥	٥
المجموع		**٢٧٤**	**٢٧٤**	**٢٣٨**

الجدول (٣): توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي

الفئة	مدير فرع	مساعد مدير	رئيس قسم	موظف	المجموع
العدد	٩	١٣	٢٨	١٨٨	٢٣٨
النسبة المئوية	٣.٨	٥.٥	١١.٨	٧٩	١٠٠

وقد تم تطبيق الدراسة على أفراد مجتمع الدراسة بعد الح صول على خطابات تسهيل مهمة الباحثة من الجامعة، حيث تم توزيع (٢٧٤) استبانة (Sekaran, ٢٠٠٩) على افراد مجتمع الدراسة وتم استرجاع (٢٣٨) استبانة صالحة لأغراض البحث العلمي واستبعاد (٣٦) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، ليصبح عدد الاستبانات التي خضعت للتحليل (٢٣٨) استبانة بنسبة بلغت (٨٦.٨٦%) علما أن الدراسة قد تم تطبيقها خلال تشرين الاول من عام (٢٠١٤).

رابعا: أداة الدراسة

تم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات لقياس اراء اصحاب الوظائف القيادية والاشرافية العاملين في البنوك التجارية الاردنية حول موضوع " أثر العمليات الاستراتيجية على الاداء التنظيمي، حيث تم الاسترشاد في بناء بعض فقرات الاستبانة من خلال الرجوع للعديد من البحوث والدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة مثل دراسة(أبو زيد وآخرون، ٢٠١٣) وقد تم الاستفادة من بعض مجالات هذه الدراسات وتم تطوير بعض فقراتها، وكذلك دراسة ما ورد في الأدب النظري المتعلق بالموضوع كافة ابعاده، وفيما يلي توضيحا لأجزاء الاستبانة:

الجزء الأول : ويشمل مجموعة من الفقرات تتعلق بخصائص أفراد عينة الدراسة وتشمل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

الجزء الثاني : ويشمل مجموعة فقرا ت تتعلق باستجابات المبحوثين حول المتغير المستقل وهو العمليات الاستراتيجية ويتكون هذا الجزء من (٤) فقرة موزعة على اربعة مجالات.

الجزء الثالث : ويشمل مجموعة من الفقرات تتعلق بالمتغير التابع وهو "الاداء المؤسسي" ويتكون هذا الجزء من (١١) فقرة مستقلة من فقرات الاستبانة، وقد مثل الخيار رقم (٥) أعلى درجات الموافقة على انطباق مضمون الفقرة على الواقع وهو (اوافق بشدة) ومثل الخيار رقم (١) أدنى درجات الموافقة على انطباق مضمون الفقرة على الواقع وهو (لا اوافق مطلقا).

والأجزاء موضحة في الجدول رقم (٤)

جدول (٤): محاور "استراتيجيات العمليات" و"الأداء المؤسسي" وتوزيع فقرات الاستبانة عليها

الرقم	العلميات الاستراتيجية	أرقام الفقرات	الرقم	الاداء المؤسسي	أرقام الفقرات
١	الجودة	١–٩	١	الكفاءة	٤٠–٣٥
٢	الكلفة	١٠–١٩	٢	الفاعلية	٤٥–٤١
٣	السرعة	٢٠–٢٨			
٤	المرونة	٢٩–٣٤			

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد أوزان الفقرات المخصصة لقياس " العمليات الاستراتيجية واثرها على الاداء المؤسسي"، وهي (اوافق بشدة، اوافق، اوافق الى حد ما، لا اوافق، لا اوافق مطلقا) والذي تمثل رقميا بالدرجات التالية (٥،٤،٣،٢،١)، وقد مثل الخيار رقم (٥) أعلى درجات الموافقة على انطباق مضمون الفقرة على الواقع وهو (اوافق بشدة) ومثل الخيار رقم (١) أدنى درجات الموافقة على انطباق مضمون الفقرة على الواقع وهو (لا اوافق مطلقا) والجدول (٥) يبين تلك الدرجات.

الجدول (٥): درجات مقياس ليكرت

الاستجابة	اوافق بشدة	اوافق	اوافق الى حد ما	لا اوافق	لا اوافق مطلقا
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

خامساً: معايير قياس الاستبانة

١.صدق الأداة:

للتحقق من صدق الأداة إذا كان بمقدورها أن تقيس فعلا ما وضعت لقياسه من فقرات، فقد قام الباحث بعرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من اعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية وتم توجيه خطاب للمحكمين موضح به مشكلة وأهداف الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها، وبلغ عدد المحكمين (٦) محكما من أعضاء هيئة التدريس والمتخصصين الأكاديميين ، ممن يشهد لهم بالكفاءة والدراية في مجال البحث العلمي والإشراف على الدراسات وتحكيم الاستبانات وللتأكد من مدى انتماء فقرات الاستبانة الى مجالاتها والتأكد من صياغتها اللغوية ومدى مناسبتها، وقد حرص الباحث على تنوع تخصصات المحكمين بهدف شمولية الملاحظات على الاستبانة، حيث تم الاخذ بملاحظات و آراء الاساتذة المحكمين وتم اجراء التعديل المطلوب. (ملحق (١) أسماء المحكمين) .

٢. ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الأداة حيث تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (١٩) فرداً من افراد مجتمع الدراسة تم اختيارها بطريقة عشوائية، وتم استخراج معامل الثبات طبقا لكرونباخ ألفا للتأكد من الاتساق الداخلي للفقرات بناء على اجابات أفراد العينة الاستطلاعية، كما تم أيضا استخراج معامل الثبات طبقا لكرونباخ ألفا بعد تطبيق الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، والجدول (٦) يوضح لنا قيمة معامل الثبات:

الجدول(٦). معاملات كرونباخ ألفا لاختبار ثبات أداة الدراسة

معامل كرونباخ ألفا	البعد
الجودة	٠.٨٢
الكلفة	٠.٨٨
السرعة	٠.٨٦
المرونة	٠.٨١
استراتيجيات العمليات	**٠.٨٣**
الأداء المؤسسي	**٠.٨٣**

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن جميع قيم معاملات كرونباخ ألفا صالحة لغايات الدراسة.

سادسا: المعالجة الإحصائية

للإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي الآتية: وذلك بالاعتماد على الرزمة الإحصائية (SPSS):

١ -مقياس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة اعتمادا على التكرارات والنسب المئوية.

٢ -استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالعمليات الاستراتيجية و الأداء المؤسسي.

٣ -تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات بين المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة نحو العمليات الاستراتيجية والاداء المؤسسي من وجهة نظر المبحوثين.

٤ -اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple regression) والانحدار البسيط (Simple Regression).

الفصل الرابع

تحليل بيانات الدراسة

أولاً: الوصف الاحصائي للبيانات الشخصية

ثانياً: تحليل البيانات الاساسية

ثالثاً: نتائج الدراسة

رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع

أولاً: الوصف الاحصائي للبيانات الشخصية

يتناول هذا المبحث تحليل لبيانات الدراسة وقد اشتمل هذا المبحث على توزيع افراد العينة حسب الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، وتحليل البيانات الاساسية، بهدف معرفة مدى تمثيلها لمجتمع الدراسة، ومن ثم يقدم الباحث وصفا احصائيا للبيانات الأساسية لأفراد عينة الدراسة، حيث تم توزيع مجتمع الدراسة حسب المقاييس الاسمية التالية:

-الجنس

-الدخل الشهري

-المستوى التعليمي

-المسمى الوظيفي

-عدد سنوات الخبرة

وقد قامت الباحثة بتلخيص تلك البيانات في جداول توضح قيم كل متغير لتوضيح أهمية المميزات الأساسية للعينة وقد تم استخدام التوزيع التكراري لتوضيح عدد المشاهدات للقيمة الواحدة داخل المتغير في شكل أرقام ونسب مئوية وهي على النحو التالي:

١.توزيع افراد العينة حسب الجنس:

جدول (٨): توزيع افراد العينة حسب الجنس

النوع	العدد	النسبة %
ذكر	١٨٦	٧٨.٢
انثى	٥٢	٢١.٨
المجموع	٢٣٨	١٠٠

يوضح الجدول (٨) بيانات نوع المبحوثين حيث يتضح أن نسبة الذكور قد بلغت (٧٨.٢%) من مجموع المبحوثين، فيما بلغت نسبة الإناث (٢١.٨%) وتعزو الباحثة هذه النسب إلى طبيعة العمل في البنوك التجارية الاردنية حيث تقتضي طبيعة العمل التعامل في ظروف تتطلب قضاء اوقات طويلة والزيارات الميدانية من قبل المسؤولين في الادارة ويتطلب هذا العمل الاعتماد على الذكور اكثر من الاناث اللواتي يتطلب عملهن التواجد داخل المكاتب، بالإضافة إلى قلة مساهمة المرأة في القوى العاملة خاصة في القطاع الخاص.

٢. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

جدول (٩):توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
ثانوية فما دون	٢	٠.٨
دبلوم	٢٣	٩.٧
بكالوريوس	١٨٩	٧٩.٤
ماجستير فأعلى	٢٤	١٠.١
المجموع	٢٣٨	١٠٠

يوضح الجدول (٩) أن نسبة المبحوثين من الحاصلين على درجة البكالوريوس قد بلغت (٧٩.٤%) من افراد عينة الدراسة، بينما بلغت نسبة الحاصلين على درجة الماجستير فأعلى (١٠.١%)، في حين بلغت نسبة الحاصلين على الدبلوم الجامعي المتوسط (٩.٧%) ويعود سبب ارتفاع نسبة أعداد الأفراد الحاصلين على درجة البكالوريوس كون معظم البنوك التجارية الاردنية تعمل في مجال تقديم الخدمة بكافة انواعه ا التي تتطلب وجود مؤهلات متخصصة للتعامل مع كافة انواع الخدمات المختلفة سواء التعامل مع القروض او التامين على الحياة ا و الكشف على البيوت من اجل تخمينها ولا تحتاج بالضرورة الى حملة الدراسات العليا بشكل كبير.

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

جدول (١٠):توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
خمس سنوات فأقل	٦٩	٢٩
من ٥-١٠ سنوات	١١٠	٤٦.٢
من ١٠-١٥ سنة	٤٨	٢٠.٢
أكثر من ١٥	١١	٤.٦
المجموع	٢٣٨	١٠٠

يوضح الجدول (١٠) اعلاه أن نسبة المبحوثين الذين تراوحت سنوات خبرتهم ما بين (٥- ١٠ سنوات) قد بلغت (٤٦.٢%)، وتراوحت نسبة من تقل سنوات خبرتهم عن (٥ فاقل) (٢٩%)، بينما تتراوح سنوات خبرتهم ما بين ١٠-١٥ سنة (٢٠.٢%)، ونسبة من تزيد سنوات خبرتهم عن (١٥) سنة (٤.٦%).

وتبرر الباحثة ارتفاع نسبة من تتراوح خبراتهم ما بين (٥-١٠ سنه) الى ان تلك الفئة احدى الفئات من اصحاب الوظائف القيادية والاشرافية الشابة ويتطلب التعيين في تلك الفئات توفر الخبرة ، وتعتبر الحلقة الوسطى التي تعمل على نقل الخبرة والمعرفة والتدريب الى الفئات الاخرى وخاصة الاقل خبرة ومعرفة.

٢.توزيع افراد العينة حسب المسمى الوظيفي:

جدول (١١): توزيع افراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة %
مدير فرع	٩	٣.٨
مساعد مدير	١٣	٥.٥
رئيس قسم	٢٨	١١.٨
موظف	١٨٨	٧٩
المجموع	٢٣٨	١٠٠

يوضح الجدول رقم (١١) أن ما نسبتهم (٧٩%) من المبحوثين هم من الموظفين، وبلغت نسبة من هم من رتبة رئيس قسم (١١.٨%)، وتراوحت نسبة من هم من رتبة مساعد مدير بلغت (٥.٥%)، ونسبة من هم من رتبة مدير فرع بلغت (٣.٨%)، ويلاحظ بان ان النسبة العظمى من المبحوثين هي من الموظفين الذين هم من اكثر الفئات حكما على العمليات الاستراتيجية التي تقدمها الادارة العليا في البنوك التجارية الاردنية ويعتبر التباين بين الفئات الاخرى لصالح الدراسة كونها قد غطت معظم الفئات من اصحاب مختلف الرتب في البنوك وقد تم التركيز على تلك الفئات دون غيرهم باعتبارهم الفئة الاكثر ملائمة لأهداف الدراسة.

ثانياً: تحليل البيانات الاساسية:

تم توزيع المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على أسئلة الاستبيان باعتماد المعايير التالية:

جدول (١٢): معايير توزيع المتوسطات الحسابية لاستجابات افراد عينة الدراسة

مرتفع	متوسط	منخفض
من ٣.٦٧ – ٥	من ٢.٣٣ – ٣.٦٦	من ١ – ٢.٣٢

- **درجة الموافقة المرتفعة :** وتشمل الفقرات التي حصلت على متوسطات حسابية (٣.٦٧) وأكبر.

- **درجة الموافقة المتوسطة :** وتشمل مجموعة الفقرات التي تراوحت متوسطات ها الحسابية من(٢.٣٣ الى٣.٦٦).

- **درجة الموافقة المتدنية :** وتشمل مجموعة الفقرات التي حصلت على متوسطات حسابية (٢.٣٢) واقل.

ثالثاً:نتائج الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتيب واختبار تحليل الانحدار المتعدد والبسيط. وقد تم توزيع المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان باعتماد المعايير التالية:

- درجة الموافقة المرتفعة : وتشمل الفقرات التي حصلت على متوسطات حسابية أكبر من (٣.٦٦) وبنسبة مئوية أكبر من (٧٣.٢%).

- درجة الموافقة المتوسطة: وتشمل مجموعة الفقرات التي تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٢.٣٤-٣.٦٦) وبنسبة مئوية (٤٦.٨%-٧٣.٢%).

- درجة الموافقة المتدنية: وتشمل مجموعة الفقرات التي حصلت على متوسطات حسابية أقل من (٢.٣٤) وبنسبة مئوية أقل من (٤٦.٨%).

الجدول(١٣). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	درجة الموافقة
الجودة	٣.٦٣	٠.٤٠٦٣	٧٢.٥	٢	متوسطة
الكلفة	٣.٦٢	٠.٣٢٢٤	٧٢.٤	٣	متوسطة
السرعة	٣.٥٠	٠.٣٣٤٣	٦٩.٩	٤	متوسطة
المرونة	٣.٧٦	٠.٢٦٣٧	٧٥.١	١	مرتفعة
استراتيجيات العمليات	٣.٦٢	٠.٢٦٦٧	٧٢.٥		متوسطة
الأداء المؤسسي	٣.٧٣	٠.٢٥٩٩	٧٤.٧		مرتفعة

يتضح من الجدول (١٣) أن قيم المتوسطات الحسابية للمتغير المستقل (استراتيجيات العمليات) جميعها ذات درجات متوسطة عدا بعد "المرونة" فقد حصل على درجة مرتفعة بلغت (٣.٧٦)، أما بالنسبة للمتغير التابع "الأداء التنظيمي"، فقد حصل على درجة مرتفعة بلغت (٣.٧٣). هذا يؤكد ضرورة التكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والموائمة بين استراتيجيات العمليات ومتطلبات الأداء.

وفيما يلي تفصيل لنتائج الفقرات المعبرة عن أبعاد الدراسة:

أولاً: استراتيجيات العمليات:

١-الجودة:

يشير الجدول (١٤) إلى درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات "الجودة"

الجدول(١٤). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن "الجودة"

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
يقدم البنك خدماته بسرعة.	٣.٧٩	٠.٦٥	٧٥.٨	مرتفعة
يمكن الاعتماد على الخدمات التي يقدمها البنك باستمرار.	٣.٧١	٠.٨٠٢	٧٤.٢	مرتفعة
يطور البنك تجهيزاته (أجهزه، برمجيات، قواعد بيانات ومستخدمين) باستمرار.	٣.٧١	٠.٥٧٧	٧٤.٢	مرتفعة
يستجيب البنك للتغيرات البيئية.	٣.٦٦	٠.٦٦٦	٧٣.٢	متوسطة
يحرص البنك على إرضاء العملاء.	٣.٦٥	٠.٧٠١	٧٣	متوسطة
يستجيب البنك للاستفسارات والملاحظات العملاء.	٣.٥٩	٠.٧٤٥	٧١.٨	متوسطة
تخصص البنوك موارد مالية لتحسين مستوى خدماتها.	٣.٥٩	٠.٧٧٩	٧١.٨	متوسطة
يحرص البنك على تقديم خدماته عند الطلب.	٣.٥٨	٠.٧٦٩	٧١.٦	متوسطة
تتسم المعاملات التجارية للبنك بالسرية.	٣.٣٥	٠.٨٨٢	٦٧	متوسطة

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
الجودة	٣.٦٣	٠.٤٠٦٣	٧٢.٥	متوسطة

ويتضح من الجدول (١٤) أن درجات الموافقة جاءت مرتفعة للفقرات " يطور البنك تجهيزاته (أجهزة، برمجيات، قواعد بيانات ومستخدمين) باستمرار، يمكن الاعتماد على الخدمات التي يقدمها البنك باستمرار ، يقدم البنك خدماته بسرعة" حيث تراوحت ما بين (٣.٧١-٣.٧٩)، وجاءت متوسطة للفقرات " تتسم المعاملات التجارية للبنك بالسرية، يحرص البنك على تقديم خدماته عند الطلب، تخصص البنوك موارد مالية لتحسين مستوى خدمات ها، يستجيب البنك للاستفسارات وملاحظات العملاء، يحرص البنك على إرضاء العملاء، يستجيب البنك للتغيرات البيئية" وتراوحت ما بين (٣.٣٥-٣.٣٦٦)، وبلغ المعدل الكلي (٣.٦٣) بنسبة مئوية (٨١.٤٤%) وهو معدل يمثل درجة موافقة متوسطة وعلية يمكن تفسير ذلك ان البنوك التجارية الأردنية ته تم بشكل جزئي في ابعاد جودة عملياتها وتغفل بعض الجوانب، فتوصي الدراسة بضرورة تفعيل جودة العمليات بما في ذلك التحليل البيئي والمواءمة مع الفرص والتهديدات والاستفادة من نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف.

٢- الكلفة:

يشير الجدول (١٥) إلى درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات "الكلفة"

الجدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن "الكلفة"

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
تعمل ادارة البنك على تقليل نسبة الخطاء. في اعمالها	٣.٩٣	٠.٢٩٧	٧٨.٦	مرتفعة
تعمل ادارة البنك على تسهيل اجراءات الحصول على الخدمة لزبائنها.	٣.٨١	٠.٥١٦	٧٦.٢	مرتفعة
يركز البنك على الربح في تقديم خدماته .	٣.٧٩	٠.٤٧٣	٧٥.٨	مرتفعة
يعمل البنك على تطوير قدرات العاملين.	٣.٧٨	٠.٤٨٣	٧٥.٦	مرتفعة
يتبنى البنك خطط لتطوير العمل.	٣.٧٥	٠.٥٦٢	٧٥	مرتفعة
تأخد ادارة البنك اراء الزبائن في اولوياتها عند تقديم الخدمة.	٣.٦٢	٠.٦٧٦	٧٢.٤	متوسطة
يلتزم البنك بالعدد المطلوب من العاملين.	٣.٥٨	٠.٦٣٦	٧١.٦	متوسطة
تتأكد أدارة البنك من حسن استغلال الموارد.	٣.٤٤	٠.٦٩	٦٨.٨	متوسطة

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
تعمل ادارة البنك على خفض تكاليف عملي اتها المصرفية.	٣.٤٢	٠.٧٣٤	٦٨.٤	متوسطة
يروج البنك للخدمات التي يقدمها بالوسائل المختلفة.	٣.١١	٠.٩٧٣	٦٢.٢	متوسطة
الكلفة	٣.٦٢	٠.٣٢٢٤	٧٢.٤	متوسطة

ويتضح من الجدول (١٥) أن درجات الموافقة جاءت مرتفعة للفقرات " يتبنى البنك خطط لتطوير العمل ، يعمل البنك على تطوي قدرات العاملين ، يركز البنك على الربح في تقديم خدماته ، تعمل ادارة البنك على تسهيل إجراءات الحصول على الخدمة لزبائنها ، تعمل ادارة البنك على تقليل نسبة الخطاء . في اعمالها" حيث تراوحت ما بين (٣.٧٥-٣.٩٣)، وجاءت متوسطة للفقرات " يروج البنك للخدمات التي يقدم ها بالوسائل المختلفة ، تعمل ادارة البنك على خفض تكاليف عملياتها المصرفية ، تتأكد إدارة البنك من حسن أستغلال الموارد ، يلتزم البنك بالعدد المطلوب من العاملين ، تأخد ادارة البنك اراء الزبائن في اولوياتها عند تقديم الخدمة" وتراوحت ما بين (٣.١١-٣.٦٢)، وبلغ المعدل الكلي (٣.٦٢) بنسبة مئوية (٧٢.٤%) وهو معدل يمثل درجة موافقة متوسطة وعليه فان البنوك التجارية الأردنية لا تعتمد على خفض تكاليفها المتعلقة بأنشطة العمليات وتعمل على خفضها كاستجابة للتغيرات البيئة وعليه فان الدراسة توصي بالعمل على خفض تكاليف الأنشطة ال متعلقة بالعمليات المصرفية في البنوك التجارية الاردنية.

٣- السرعة:

يشير الجدول (١٦) إلى درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات "السرعة"

الجدول (١٦). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن "السرعة"

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
يوفر البنك نظام اتصالات فعال.	٣.٨٨	٠.٤٠٨	٧٧.٦	مرتفعة
تعمل ادارة البنك على تشجيع العاملين لتقديم خدماته بطرق جديدة.	٣.٧٨	٠.٤٧١	٧٥.٦	مرتفعة
تتميز الخدمات التي يقدمها البنك بالسهولة.	٣.٦٨	٠.٥٩٤	٧٣.٦	مرتفعة
يعمل البنك على توفير الموارد اللازمة لأنجاز العمل.	٣.٦٨	٠.٦٦٢	٧٣.٦	مرتفعة
يستجيب البنك لملاحظات وأراء العملاء.	٣.٦٧	٠.٥٨٤	٧٣.٤	مرتفعة

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
يتواصل البنك مع عملائه باستمرار.	٣.٣٩	٠.٨١٩	٦٧.٨	متوسطة
يحرص البنك على الدقة في تقديم خدماته.	٣.١٨	٠.٩٠٩	٦٣.٦	متوسطة
يقدم البنك خدمات مصرفية بسرعة.	٣.١	٠.٨٣٦	٦٢	متوسطة
يحدث البنك أنظمتة باستمرار.	٣.٠٩	٠.٩٣٥	٦١.٨	متوسطة
السرعة	٣.٥٠	٠.٣٣٤٣	٦٩.٩	متوسطة

ويتضح من الجدول (١٦) أن درجات الموافقة جاءت مرتفعة للفقرات " يستجيب البنك لملاحظات وأراء العملاء ، يعمل البنك على توفير الموارد اللازمة لأنجاز العمل ، تتميز الخدمات التي يقدمها البنك بالسهولة ، تعمل ادارة البنك على تشجيع العاملين لتقديم خدماته بطرق جديدة ، يوفر البنك نظام اتصالات فعال" حيث تراوحت ما بين (٣.٦٨-٣.٨٨)، وجاءت متوسطة للفقرات " يحدث البنك أنظمتة باستمرار ن يقدم البنك خدمات مصرفية بسرعة ، يحرص البنك على الدقة في تقديم خدماته، يتواصل البنك مع عملائه باستمرار " وتراوحت ما بين (٣.٠٩-٣.٣٩) ، وبلغ المعدل الكلي (٣.٥٠) بنسبة مئوية (٦٩.٩%) وهو معدل يمثل درجة موافقة متوسطة وعليه يجب على البنوك التجارية الأردنية تحديث الأنظمة المتعلقة بالعمل لتقديم خدمات مصرفية الى العملاء بسرعة .

٤-المرونة:

يشير الجدول (١٧) إلى درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات "المرونة"

الجدول (١٧). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن "المرونة"

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
يقدم البنك خدمات مختلفة تلبي احتياجات كافة العملاء.	٣.٨٦	٠.٣٨٥	٧٧.٢	مرتفعة
يتابع البنك كل التغيرات الحاصلة في بيئة العمل.	٣.٨٣	٠.٤٢٧	٧٦.٦	مرتفعة
يلتزم البنك بتحديث وتطوير تجهيزاته باستمرار.	٣.٧٤	٠.٥٨٦	٧٤.٨	مرتفعة
تقدم البنوك التسهيلات والخدمات الخاصة لبعض العملاء.	٣.٧٣	٠.٤٧٢	٧٤.٦	مرتفعة
يستطيع البنك تقديم أكثر من خدمه في نفس الوقت.	٣.٧٣	٠.٥٩١	٧٤.٦	مرتفعة
يقدم البنك خدماته حسب طلبات العملاء.	٣.٦٤	٠.٥٣١	٧٢.٨	متوسطة
المرونة	٣.٧٦	٠.٢٦٣٧	٧٥.١	مرتفعة

ويتضح من الجدول (١٧) أن درجات الموافقة جاءت مرتفعة لجميع الفقرات عدا الفقرة " يقدم البنك خدماته حسب طلبات العملاء " حيث حصلت على تقدير متوسط بلغ (٣.٦٤) ، وبلغ المعدل الكلي (٣.٧٦) بنسبة مئوية (٧٥.٢%) وهو معدل يمثل درجة موافقة مرتفعة وعلية يجب على البنك التركيز تقديم التنويع في تقديم الخدمات التي تلبي تطلعات العملاء وطلباتهم.

ثانياً: المتغير التابع: الأداء المؤسسي:

يشير الجدول (١٨) إلى درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات "الأداء المؤسسي"

الجدول (١٨). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن "الأداء المؤسسي"

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
يحرص البنك على زيادة حصته السوقية باستمرار	٣.٨٦	٠.٣٩٦	٧٧.٢	مرتفعة
تحرص أداره البنك على رضا العملاء.	٣.٨٥	٠.٣٨٩	٧٧	مرتفعة
تعمل إدارة البنك على الحد من الهدر في في	٣.٨٢	٠.٥١٧	٧٦.٤	مرتفعة

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
مدخلات عملياتها.				
تلائم إدارة البنك خططها مع قدرات ومهارات العاملين فيها.	٣.٧٩	٠.٤٥٧	٧٥.٨	مرتفعة
تدعم إدارة البنك اَراء العاملين وأفكارهم الإبداعية.	٣.٧٨	٠.٤٩١	٧٥.٦	مرتفعة
يحرص البنك على العملاء الحاليين ويحافظ عليهم.	٣.٧٧	٠.٥٠٤	٧٥.٤	مرتفعة
يحرص البنك على تقديم خدمات متميزة.	٣.٧٤	٠.٥٥٦	٧٤.٨	مرتفعة
تحرص اداره البنك على فتح فروع جديده لتلبية الطلب.	٣.٧٤	٠.٥٦	٧٤.٨	مرتفعة
يتميز البنك بمهارات وقدرات العاملين لديه.	٣.٦٤	٠.٥٩٨	٧٢.٨	متوسطة
تصمم إدارة البنك عملياتها حسب طلبات العملاء.	٣.٥٥	٠.٧٣٢	٧١	متوسطة
تعتمد إدارة البنك على التكنولوجيا الحديثة لتقديم خدماتها.	٣.٥٥	٠.٦٤٦	٧١	متوسطة
الأداء المؤسسي	٣.٧٣	٠.٢٥٩٩	٧٤.٧	مرتفعة

ويتضح من الجدول (١٨) أن درجات الموافقة جاءت مرتفعة للفقرات " تحرص اداره البنك على فتح فروع جديده لتلبية الطلب ، يحرص البنك على تقديم خدمات متميزه ، يحرص البنك على العملاء الحاليين ويحافظ عليهم ، تدعم إدارة البنك اَراء العاملين وأفكارهم الإبداعية ، تلائم إدارة البنك خططها مع قدرات و مهارات العاملين فيها ، تعمل إدارة البنك على الحد من الهدر في في مدخلات عملياتها ، تحرص أداره البنك على رضا العملاء ، يحرص البنك

على زيادة حصته السوقية باستمرار" حيث تراوحت ما بين (٣.٧٤-٣.٨٦)، وجاءت متوسطة للفقرات " تعتمد إدارة البنك على التكنولوجيا الحديثة لتقديم خدماتها ، تصمم إدارة البنك عملياتها حسب طلبات العملاء ، يتميز البنك بمهارات وقدرات العاملين لديه" وتراوحت ما بين (٣.٥٥-٣.٦٤)، وبلغ المعدل الكلي (٣.٧٣) بنسبة مئوية (٧٤.٧%) وهو معدل يمثل درجة موافقة مرتفعة وعليه يجب حتى تستطيع البنوك التجارية الحصول على حصه سوقية يجب عليها الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة لتقديم الخدمات بعد دراسة حاجات ورغبات عملائها.

رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة:

التأكد من عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة:

تمت عملية التأكد قبل استخدام أسلوب تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة من ناحية عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة (Multicolinearity) بالإضافة إلى استيفاء البيانات لشرط التوزيع الطبيعي، ويشير الجدول (١٩) إلى أن معامل التباين المسموح به للمتغيرات المستقلة كان أقل من ١ وأكبر من ٠.١٠ كما كانت قيم معامل تضخم التباين أقل من ١٠ حيث يعد ذلك مؤشرا إلى عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة.

أما بالنسبة للتوزيع الطبيعي فيشير الجدول رقم (١٩) إلى أن قيم الانحراف المعياري تراوحت تشير إلى أن البيانات الحالية تقترن بالتوزيع الطبيعي بدرجة مقبولة.

الجدول(١٩). نتائج اختبار قوة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتوزيع الطبيعي.

(Constant)	Tolerance (التباين المسموح به)	VIF (معامل تضخم التباين)	الانحراف المعياري
الرسالة والأهداف	٠.٤٦٦	٢.١٤٥	٠.٠٥٣
التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية والخارجية	٠.٣٨٥	٢.٦	٠.٠٧٤
مرحلة تنفيذ الإدارة الاستراتيجية	٠.٦٦٣	١.٥٠٨	٠.٠٥٤
مرحلة الرقابة الاستراتيجية	٠.٦٦٢	١.٥١	٠.٠٦٩

الفرضية الرئيسية الأولى : لا يوجد أثر ذا دلاله احصائيه عند مستوى الدلاله $\alpha \leq$ ٠,٠٥ لإستراتيجيات العمليات على الاداء المؤسسي.

لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى قام الباحث باستخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (٢٠). نتيجة تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

	Beta	T	sig.

الجودة	٠.١٢٧	١.٥٢١	٠.١٣
الكلفة	٠.٢٨٩	٣.١٥١	٠.٠٠٢
السرعة	-٠.٠٣٤	-٠.٤٩٣	٠.٦٢٣
المرونة	٠.١٨٢	٢.٦٠٧	٠.٠١
R^2	٠.٢٤٨		
F	١٩.٢٠٣		
Sig.	٠.٠٠٠		

يشير الجدول السابق إلى أن أبعاد متغير استراتيجيات العمليات تمارس تأثيراً معنوياً على الأداء المؤسسي ويظهر ذلك من خلال قيمة F البالغة (١٩.٢٠٣) وهي قيمة معنوية عند مستوى ٠.٠٥ وهو ما يدل أيضاً على معنوية الانموذج.

كما تظهر النتائج أن ٢٤.٨% من الاختلافات الحاصلة في الأداء المؤسسي تعود لتطبيق استراتيجيات العمليات وعليه يجب تقديم الخدمات الى العملاء بالجودة اللازمة التي تحقق رغباتهم ويكون لدى إدارة البنوك التجارية القدرة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية التي تمكنها من المنافسة والحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها والسرعة في تقديم الخدمة من خلال تحديث الأنظمة التي يمتلك ها البنك لتحقيق الاستجابة لرغبات العملاء.

مما سبق نستطيع قبول الفرضية التي تنص على : يوجد أثر ذا دلاله احصائيه عند مستوى الدلاله ٠,٠٥≥ α لإستراتيجيات العمليات على الاداء المؤسسي.

الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الأولى : لا يوجد أثر ذا دلاله احصائيه عند مستوى الدلاله ٠,٠٥≥ α لاستراتيجيه الجوده على الاداء المؤسسي في البنوك التجاريه الاردنيه.

لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الأولى من الرئيسية الأولى قام الباحث باستخدام اختبار تحليل الانحدار، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول(٢١). نتيجة تحليل الانحدار لاختبار الفيضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى

	Beta	t	sig.
الجودة	٠.٤٠٩	٦.٨٩٥	٠.٠٠٠
$R^٢$	٠.١٦٨		
F	٤٧.٥٤٦		

يشير الجدول السابق إلى أن استراتيجية الجودة تمارس تأثيراً معنوياً على الأداء المؤسسي ويظهر ذلك من خلال قيمة F البالغة (٤٧.٥٤٦) وهي قيمة معنوية عند مستوى ٠.٠٥ وهو ما يدل أيضاً على معنوية الانموذج.

كما تظهر النتائج أن ١٥.٧% من الاختلافات الحاصلة في الأداء المؤسسي تعود لاستراتيجية الجودة وعليه من المفضل لدى البنوك التجارية الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية لتحقيق السرعة في تقديم الخد مة التي تنعكس في النهاية على رضا العملاء.

مما سبق نستطيع قبول الفرضية التي تنص على : يوجد أثر ذا دلاله احصائيه عند مستوى الدلاله ٠,٠٥≥ α لاستراتيجيه الجودة على الاداء المؤسسي في البنوك التجاريه الاردنيه.

الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الأولى : لا يوجد أثر ذا دلاله احصائيه عند مستوى الدلاله ٠,٠٥≥ α لاستراتيجيه الكلفه على الاداء المؤسسي في البنوك التجاريه الاردنيه.

لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الثانية من الرئيسية الأولى قام الباحث باستخدام اختبار تحليل الانحدار، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول(٢٢). نتيجة تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى

sig.	t	Beta	
٠.٠٠٠	٧.٩٢	٠.٤٥٨	الكلفة

		٠.٢١	R^2
		٦٢.٧٢٥	F

يشير الجدول السابق إلى أن استراتيجية الكلفة تمارس تأثيراً معنوياً على الأداء المؤسسي ويظهر ذلك من خلال قيمة F البالغة (٦٢.٧٢٥) وهي قيمة معنوية عند مستوى ٠.٠٠٥ وهو ما يدل أيضاً على معنوية الانموذج.

كما تظهر النتائج أن ٢١.٠% من الاختلافات الحاصلة في الأداء المؤسسي تعود لاستراتيجية الكلفة لذا يجب على ا لبنوك التجارية الأردنية تقليل من نسب الأخطاء من خلال تطوير القدرات لدى العاملين التي تمكنهم من استغلال الموارد بكفاءة وفعالية.

مما سبق نستطيع قبول الفرضية التي تنص على : يوجد أثر ذا دلاله احصائيه عند مستوى الدلاله ٠,٠٥≥ α لاستراتيجيه الكلفة على الاداء المؤسسي في البنوك التجاريه الاردنيه.

الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسية الأولى : لا يوجد أثر ذا دلاله احصائيه عند مستوى الدلاله ٠,٠٥≥ α لاستراتيجيه السرعه على الاداء المؤسسي في البنوك التجاريه الاردنيه.

لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الثالثة من الرئيسية الأولى قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل الانحدار، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول(٢٣). نتيجة تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى

	Beta	t	sig.
السرعة	٠.٢٣٩	٣.٧٧٩	٠.٠٠٠
R^2	٠.٠٥٧		
F	١٤.٢٨٢		

يشير الجدول السابق إلى أن استراتيجية السرعة تمارس تأثيراً معنوياً على الأداء المؤسسي ويظهر ذلك من خلال قيمة F البالغة (١٤.٢٨٢) وهي قيمة معنوية عند مستوى ٠.٠٥ وهو ما يدل أيضاً على معنوية الانموذج.

كما تظهر النتائج أن ٥.٧% من الاختلافات الحاصلة في الأداء المؤسسي تعود لاستراتيجية السرعة تلبي البنوك التجارية هذه الميزة من خلال تحديث الأنظمة التي لديها التي تلبي طلبات عملائها بالسرعة المطلوبة.

مما سبق نستطيع قبول الفرضية التي تنص على : يوجد أثر ذا دلاله احصائيه عند مستوى الدلاله $\alpha \leq$ ٠,٠٥ لاستراتيجيه السرعة على الاداء المؤسسي في البنوك التجاريه الاردنيه.

الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسية الأولى : لا يوجد أثر ذا دلا له احصائيه عند مستوى الدلاله $\alpha \leq$ ٠,٠٥ لاستراتيجيه المرونة على الاداء المؤسسي في البنوك التجاريه الاردنيه.

لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الرابعة من الرئيسية الأولى قام الباحث باستخدام اختبار تحليل الانحدار، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول(٢٤). نتيجة تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى

	Beta	t	sig.
المرونة	٠.٣٩٦	٦.٦٢٦	٠.٠٠٠
R^2	٠.١٥٧		
F	٤٣.٩		

يشير الجدول السابق إلى أن المرونة تمارس تأثيراً معنوياً على الأداء المؤسسي ويظهر ذلك من خلال قيمة F البالغة (٤٣.٩) وهي قيمة معنوية عند مستوى ٠.٠٥ وهو ما يدل أيضاً على معنوية الانموذج.

كما تظهر النتائج أن ١٥.٧% من الاختلافات الحاصلة في الأداء المؤسسي تعود للمرونة من خلال قدرة البنوك التجارية الأردنية على تحقيق الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية لتلك البنوك.

مما سبق نستطيع قبول الفرضية التي تنص على : يوجد أثر ذا دلاله احصائيه عند مستوى الدلاله $\alpha \leq$٠,٠٥ لاستراتيجيه المرونة على الاداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثانية : لا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية في تصورات العاملين نحو استراتيجيات العمليات والأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية : لا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية في تصورات العاملين نحو استراتيجيات العمليات والأداء المؤسسي تعزى للنوع الاجتماعي.

لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الأولى من الرئيسية الثانية قامت الباحثة باستخدام اختبار (T-test) للعينات المستقلة والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول(٢٥) نتائج (T-test) للعينات المستقلة لاختبار تأثير النوع الاجتماعي

	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجودة	-.٦١٩-	٢٣٦	٠.٥٣٧	ذكر	١٨٦	٣.٦١٦٥	٠.٤١٩٥٨
				أنثى	٥٢	٣.٦٥٦	٠.٣٥٧٠١
الكلفة	-.١٧٧-	٢٣٦	٠.٨٦	ذكر	١٨٦	٣.٦١٩٩	٠.٣٣٤٣١
				أنثى	٥٢	٣.٦٢٨٨	٠.٢٧٨١٨

السرعة	٠.٣٥٥	٢٣٦	٠.٧٢٣	ذكر	١٨٦	٣.٤٩٩٤	٠.٣٤٠٢٢
				أنثى	٥٢	٣.٤٨٠٨	٠.٣١٤٨٢
المرونة	-٠.٤٢٥-	٢٣٦	٠.٦٧١	ذكر	١٨٦	٣.٧٥١٦	٠.٢٦٤١٦
				أنثى	٥٢	٣.٧٦٩٢	٠.٢٦٤٣٦
استراتيجيات العمليات	-٠.٢٨٣-	٢٣٦	٠.٧٧٧	ذكر	١٨٦	٣.٦٢١٨	٠.٢٧٧٨٢
				أنثى	٥٢	٣.٦٣٣٧	٠.٢٢٤٤١
الأداء المؤسسي	-٠.٦٣٧-	٢٣٦	٠.٥٢٤	ذكر	١٨٦	٣.٧٢٩٢	٠.٢٧٨٦٣
				أنثى	٥٢	٣.٧٥٥٢	٠.١٧٧٨

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن جميع قيم ت لم ت كن ذات دلالة احصائية عند مستوى أقل من (٠.٠٠٥)، مما يؤدي بنا إلى القبول بالفرضية التي تنص على : لا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية للنوع الاجتماعي على استراتيجيات العمليات والأداء المؤسسي.

الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية : لا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية للمؤهل العلمي على استراتيجيات العمليات والأداء المؤسسي.

لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الثانية من الرئيسية الثانية قامت الباحثة باستخدام اختبار ت للعينات المستقلة والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول(٢٦). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعا للمؤهل العلمي

		العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجودة	ثانوية فما دون	٢	٢.٦١	٠.٢٣٦
	دبلوم	٢٣	٣.٣١	٠.٥١٨
	بكالوريوس	١٨٩	٣.٦٩	٠.٣٣٢

	ماجستير فأعلى	٢٤	٣.٥٠	٠.٥٤٧
	Total	٢٣٨	٣.٦٣	٠.٤٠٦
الكلفة	ثانوية فما دون	٢	٢.٩٠	٠.٠٠٠
	دبلوم	٢٣	٣.٣٨	٠.٤٧٩
	بكالوريوس	١٨٩	٣.٦٨	٠.٢٦٢
	ماجستير فأعلى	٢٤	٣.٤٧	٠.٣٧١
	Total	٢٣٨	٣.٦٢	٠.٣٢٢
السرعة	ثانوية فما دون	٢	٢.٨٩	٠.٣١٤
	دبلوم	٢٣	٣.٢٦	٠.٤٦٦
	بكالوريوس	١٨٩	٣.٥٤	٠.٢٧٤
	ماجستير فأعلى	٢٤	٣.٤٢	٠.٤٦٤
	Total	٢٣٨	٣.٥٠	٠.٣٣٤
المرونة	ثانوية فما دون	٢	٢.٨٣	٠.٠٠٠
	دبلوم	٢٣	٣.٦٧	٠.٣٦٤
	بكالوريوس	١٨٩	٣.٧٨	٠.٢٢٩
	ماجستير فأعلى	٢٤	٣.٧٣	٠.٢٧٣
	Total	٢٣٨	٣.٧٦	٠.٢٦٤
استراتيجيات العمليات	ثانوية فما دون	٢	٢.٨١	٠.١٣٧
	دبلوم	٢٣	٣.٤١	٠.٤٠٠
	بكالوريوس	١٨٩	٣.٦٧	٠.١٩٧
	ماجستير فأعلى	٢٤	٣.٥٣	٠.٣٥٧

	Total	٢٣٨	٣.٦٢	٠.٢٦٧
الأداء التنظيمي	ثانوية فما دون	٢	٣.٦٤	٠.٠٠٠
	دبلوم	٢٣	٣.٦٨	٠.٢١٧
	بكالوريوس	١٨٩	٣.٧٥	٠.٢٥٩
	ماجستير فأعلى	٢٤	٣.٦٦	٠.٢٩٧
	Total	٢٣٨	٣.٧٣	٠.٢٦٠

من خلال الجدول السابق نلاحظ وجود فروقات ظاهرية تبعا لمتغير المؤهل العلمي،

ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروقات ذات دلالة احصائية الجدول التالي يبين ذلك:

الجدول(٢٧). نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار تأثير المؤهل العلمي

		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الجودة	بين المجموعات	٥.٥٢٨	٣	١.٨٤٣	١٢.٨٣١	*٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	٣٣.٦٠٤	٢٣٤	٠.١٤٤		
	المجموع	٣٩.١٣٢	٢٣٧			
الكلفة	بين المجموعات	٣.٤٩٧	٣	١.١٦٦	١٢.٩١	*٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	٢١.١٢٩	٢٣٤	٠.٠٩		
	المجموع	٢٤.٦٢٦	٢٣٧			
السرعة	بين المجموعات	٢.٥٩٣	٣	٠.٨٦٤	٨.٤٦٦	*٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	٢٣.٨٩	٢٣٤	٠.١٠٢		
	المجموع	٢٦.٤٨٢	٢٣٧			
المرونة	بين المجموعات	١.٩٧٧	٣	٠.٦٥٩	١٠.٦٣١	*٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	١٤.٥٠٨	٢٣٤	٠.٠٦٢		

	المجموع	١٦.٤٨٦	٢٣٧			
استراتيجيات العمليات	بين المجموعات	٣.٠٨٢	٣	١.٠٢٧	١٧.٤٥٦	٠.٠٠٠*
	داخل المجموعات	١٣.٧٧١	٢٣٤	٠.٠٥٩		
	المجموع	١٦.٨٥٣	٢٣٧			
الأداء المؤسسي	بين المجموعات	٠.٣١٥	٣	٠.١٠٥	١.٥٦٧	٠.١٩٨
	داخل المجموعات	١٥.٦٨٧	٢٣٤	٠.٠٦٧		
	المجموع	١٦.٠٠٣	٢٣٧			

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة ف كانت ذات دلالة احصائية عند مستوى أقل من ٠.٠٠٥ لمتغيرات استراتيجيات العمليات، ولمعرفة بين من كانت تلك الفروقات الجدول التالي يبين ذلك:

الجدول(٢٨). نتائج شيفييه للفروقات البعدية لمتغير المؤهل العلمي

Dependent Variable	التعليمي (I)	التعليمي (J)	Mean Difference (I-J)
الجودة	ثانوية فما دون	بكالوريوس	-١.٠٧٩٠٧*
	ثانوية فما دون	ماجستير فأعلى	-.٨٨٨٨٩*
	دبلوم	بكالوريوس	-.٣٨١٠٠*
الكلفة	ثانوية فما دون	دبلوم	-.٤٨٢٦١
		بكالوريوس	-.٧٧٧٧٨*
	بكالوريوس	دبلوم	.٢٩٥١٧*
		ماجستير فأعلى	.٢٠٦٩٤*
السرعة	بكالوريوس	دبلوم	.٢٨٤٨٢*

		ماجستير فأعلى	.١٢٤١٩*
المرونة	دبلوم	ثانوية فما دون	.٨٣٩١٣*
	بكالوريوس	دبلوم	.١٠٦٢٠*
استراتيجيات العمليات	ثانوية فما دون	دبلوم	-.٥٩٦٧٤*
		بكالوريوس	-.٨٦٣٥٤*
		ماجستير فأعلى	-.٧٢٠٨٣*

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنه بالنسبة لمتغير الجودة كانت الفروقات بين الحاصلين على الثانوية العامة من جهة والحاصلين على البكالوريوس والماجستير لصالح الحاصلين على البكالوريوس والماجستير، وبين الحاصلين على الدبلوم والبكالوريوس لصالح الحاصلين على البكالوريوس . وبالنسبة لمتغير المرونة كانت الفروقات بين الحاصلين على درجة الدبلوم من جهة والحاصلين على البكالوريوس والثانوية العامة لصالح الحاصلين على الدبلوم والبكالوريوس.

مما سبق نستطيع القبول الفرضية التي تنص على : لا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية للمؤهل العلمي على الأداء المؤسسي، ويوجد فروقات ذات دلالة احصائية للمؤهل العلمي على استراتيجيات العمليات.

الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية : لا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية في استراتيجيات العمليات والأداء المؤسسي تعزى لسنوات الخبرة.

لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الثالثة من الرئيسية الثانية قامت الباحثة باستخدام اختبار ت للعينات المستقلة والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول(٢٩). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعا لسنوات الخبرة

		العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجودة	خمس سنوات فأقل	٦٩	٣.٧٠	٠.٣١٥
	من ٥-١٠ سنوات	١١٠	٣.٦٣	٠.٣٨٦
	من ١٠-١٥ سنة	٤٨	٣.٥٠	٠.٥٢٧
	أكثر من ١٥	١١	٣.٦٦	٠.٤٤٣
	Total	٢٣٨	٣.٦٣	٠.٤٠٦
الكلفة	خمس سنوات فأقل	٦٩	٣.٦٨	٠.٢٧٣
	من ٥-١٠ سنوات	١١٠	٣.٦٤	٠.٣٠٦
	من ١٠-١٥ سنة	٤٨	٣.٥١	٠.٣٩٣
	أكثر من ١٥	١١	٣.٥١	٠.٣٣٦
	Total	٢٣٨	٣.٦٢	٠.٣٢٢
السرعة	خمس سنوات فأقل	٦٩	٣.٥٤	٠.٣١٧
	من ٥-١٠ سنوات	١١٠	٣.٤٨	٠.٣١١
	من ١٠-١٥ سنة	٤٨	٣.٥٣	٠.٣٩٧

		العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	أكثر من ١٥	١١	٣.٢٥	٠.٢٩٤
	Total	٢٣٨	٣.٥٠	٠.٣٣٤
المرونة	خمس سنوات فأقل	٦٩	٣.٧٨	٠.٢٠٧
	من ٥-١٠ سنوات	١١٠	٣.٧٥	٠.٢٧١
	من ١٠-١٥ سنة	٤٨	٣.٦٩	٠.٣١٩
	أكثر من ١٥	١١	٣.٨٩	٠.١٨٧
	Total	٢٣٨	٣.٧٦	٠.٢٦٤
استراتيجيات العمليات	خمس سنوات فأقل	٦٩	٣.٦٧	٠.٢٠٧
	من ٥-١٠ سنوات	١١٠	٣.٦٣	٠.٢٦١
	من ١٠-١٥ سنة	٤٨	٣.٥٦	٠.٣٤٣
	أكثر من ١٥	١١	٣.٥٨	٠.٢٤١
	Total	٢٣٨	٣.٦٢	٠.٢٦٧
الأداء المؤسسي	خمس سنوات فأقل	٦٩	٣.٧٦	٠.٢٠٧
	من ٥-١٠ سنوات	١١٠	٣.٧٧	٠.٢٠٦
	من ١٠-١٥ سنة	٤٨	٣.٦٣	٠.٤٠٠
	أكثر من ١٥	١١	٣.٧٤	٠.١٤٩
	Total	٢٣٨	٣.٧٣	٠.٢٦٠

من خلال الجدول السابق نلاحظ وجود فروقات ظاهرية تبعا لمتغير سنوات الخبرة،

ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروقات ذات دلالة احصائية الجدول التالي يبين ذلك:

الجدول(٣٠). نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار تأثير سنوات الخبرة

		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الجودة	بين المجموعات	١.١٢٦	٣	٠.٣٧٥	٢.٣١	٠.٠٧٧
	داخل المجموعات	٣٨.٠٠٧	٢٣٤	٠.١٦٢		
	المجموع	٣٩.١٣٢	٢٣٧			
الكلفة	بين المجموعات	٠.٩٧٥	٣	٠.٣٢٥	٣.٢١٧	٠.١٢٤
	داخل المجموعات	٢٣.٦٥١	٢٣٤	٠.١٠١		
	المجموع	٢٤.٦٢٦	٢٣٧			
السرعة	بين المجموعات	٠.٨٣١	٣	٠.٢٧٧	٢.٥٢٦	٠.٠٥٨
	داخل المجموعات	٢٥.٦٥٢	٢٣٤	٠.١١		
	المجموع	٢٦.٤٨٢	٢٣٧			
المرونة	بين المجموعات	٠.٤٦٢	٣	٠.١٥٤	٢.٢٥	٠.٠٨٣
	داخل المجموعات	١٦.٠٢٣	٢٣٤	٠.٠٦٨		
	المجموع	١٦.٤٨٦	٢٣٧			
استراتيجيات العمليات	بين المجموعات	٠.٤٠٧	٣	٠.١٣٦	١.٩٣١	٠.١٢٥
	داخل المجموعات	١٦.٤٤٥	٢٣٤	٠.٠٧		
	المجموع	١٦.٨٥٣	٢٣٧			
الأداء المؤسسي	بين المجموعات	٠.٧١٣	٣	٠.٢٣٨	٣.٦٣٥	٠.١١٤
	داخل المجموعات	١٥.٢٩	٢٣٤	٠.٠٦٥		
	المجموع	١٦.٠٠٣	٢٣٧			

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن جميع قيم ت لم تكن ذات دلالة احصائية عند مستوى أقل من (٠.٠٥)، مما يؤدي بنا إلى القبول بالفرضية التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لسنوات الخبرة على استراتيجيات العمليات والأداء المؤسسي.

الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية : لا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية للوظيفة على استراتيجيات العمليات والأداء المؤسسي.

لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الرابعة من الرئيسية الثانية قامت الباحثة باستخدام اختبار ت للعينات المستقلة والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول(٣١). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعا للوظيفة

		العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجودة	مدير فرع	٩	٣.٦٣	٠.٤٧٥
	مساعد مدير	١٣	٣.٥١	٠.٥٤٣
	رئيس قسم	٢٨	٣.٥٦	٠.٤٤٨
	موظف	١٨٨	٣.٦٤	٠.٣٨٧
	Total	٢٣٨	٣.٦٣	٠.٤٠٦
الكلفة	مدير فرع	٩	٣.٥٨	٠.٢٨٦

	مساعد مدير	١٣	٣.٤٨	٠.٣٦٠
	رئيس قسم	٢٨	٣.٤٩	٠.٣٩٦
	موظف	١٨٨	٣.٦٥	٠.٣٠٤
	Total	٢٣٨	٣.٦٢	٠.٣٢٢
السرعة	مدير فرع	٩	٣.٣٦	٠.٣٦٣
	مساعد مدير	١٣	٣.٣٧	٠.٤١٧
	رئيس قسم	٢٨	٣.٤٣	٠.٢٩٢
	موظف	١٨٨	٣.٥٢	٠.٣٣١
	Total	٢٣٨	٣.٥٠	٠.٣٣٤
المرونة	مدير فرع	٩	٣.٧٢	٠.٢٨٩
	مساعد مدير	١٣	٣.٨١	٠.٢٢٤
	رئيس قسم	٢٨	٣.٧٣	٠.٢٧٠
	موظف	١٨٨	٣.٧٦	٠.٢٦٦
	Total	٢٣٨	٣.٧٦	٠.٢٦٤
استراتيجيات	مدير فرع	٩	٣.٥٧	٠.٢٩٢

العمليات	مساعد مدير	١٣	٣.٥٤	٠.٢٨٨
	رئيس قسم	٢٨	٣.٥٦	٠.٢٨٠
	موظف	١٨٨	٣.٦٤	٠.٢٦١
	Total	٢٣٨	٣.٦٢	٠.٢٦٧
الأداء المؤسسي	مدير فرع	٩	٣.٦٧	٠.٢٦٩
	مساعد مدير	١٣	٣.٦٧	٠.١٤٢
	رئيس قسم	٢٨	٣.٦٥	٠.٤١٠
	موظف	١٨٨	٣.٧٥	٠.٢٣٥
	Total	٢٣٨	٣.٧٣	٠.٢٦٠

من خلال الجدول السابق نلاحظ وجود فروقات ظاهرية تبعا لمتغير الوظيفة، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروقات ذات دلالة احصائية الجدول التالي يبين ذلك:

الجدول(٣٢). نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار تأثير الوظيفة

		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الجودة	بين المجموعات	٠.٣٢٣	٣	٠.١٠٨	٠.٦٤٩	٠.٥٨٤
	داخل المجموعات	٣٨.٨٠٩	٢٣٤	٠.١٦٦		
	المجموع	٣٩.١٣٢	٢٣٧			
الكلفة	بين المجموعات	٠.٩٠٧	٣	٠.٣٠٢	٢.٩٨١	٠.١٣٢
	داخل المجموعات	٢٣.٧٢	٢٣٤	٠.١٠١		
	المجموع	٢٤.٦٢٦	٢٣٧			
السرعة	بين المجموعات	٠.٦٠٨	٣	٠.٢٠٣	١.٨٣٢	٠.١٤٢
	داخل المجموعات	٢٥.٨٧٥	٢٣٤	٠.١١١		
	المجموع	٢٦.٤٨٢	٢٣٧			
المرونة	بين المجموعات	٠.٠٦١	٣	٠.٠٢	٠.٢٩	٠.٨٣٣
	داخل المجموعات	١٦.٤٢٥	٢٣٤	٠.٠٧		
	المجموع	١٦.٤٨٦	٢٣٧			
استراتيجيات العمليات	بين المجموعات	٠.٣٠٩	٣	٠.١٠٣	١.٤٥٥	٠.٢٢٨
	داخل المجموعات	١٦.٥٤٤	٢٣٤	٠.٠٧١		
	المجموع	١٦.٨٥٣	٢٣٧			
الأداء المؤسسي	بين المجموعات	٠.٣٥٩	٣	٠.١٢	١.٧٨٩	٠.١٥
	داخل المجموعات	١٥.٦٤٤	٢٣٤	٠.٠٦٧		
	المجموع	١٦.٠٠٣	٢٣٧			

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن جميع قيم ت لم تكن ذات دلالة احصائية عند مستوى أقل من (٠.٠٥)، مما يؤدي بنا إلى القبول بالفرضية التي تنص على : لا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية للوظيفة على استراتيجيات العمليات والأداء المؤسسي.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج الدراسة:

١. دلت نتائج الدراسة فيما يتعلق بالم تغير المستقل والمتمثل بإستراتيجيات العمليات بان المرونة قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٧٦)، بينما متغير الجودة فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٦٣) ، واما الكلفة فقد حلت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٦٢) و في المرتبة الأخيرة جاءت السرعة بمتوسط حسابي (٣.٥٠) وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو زيد واخرون،٢٠١٣).

٢. دلت نتائج الدراسة ان الوسط الحسابي للفقرات المتعلقة بإدارة الجودة قد تراوح ما بين (٣.٧٩-٣.٣٥) وبانحراف معياري (٠.٦٥ الى ٠.٨٨) على التوالي وبدرجة موافقة متوسطة وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Lima et al. ٢٠١٠).

٣. أظهرت نتائج الدراسة ان الوسط الحسابي للفقرات المتعلقة بمتغير الكلفة قد تراوح ما بين (٣.٩٣-٣.١١) وبانحراف معياري (٠.٢٩ الى ٠.٩٣) على التوالي وبدرجة موافقة متوسطة وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Costa et al. ١٩th International Conference on Production Research:٢٠٠٧). ودراسة (أبو زيد واخرون، ٢٠١٣).

٤. دلت نتائج الدراسة ان الوسط الحسابي للفقرات المتعلقة بمتغير السرعة قد تراوح ما بين (٣.٨٨-٣.٠٩) وبانحراف معياري (٠.٤٠ الى ٠.٩٣) على التوالي وبدرجة موافقة

متوسطة وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Sun & Hong, ٢٠٠٢). ودراسة (Lima et al. ٢٠١٠).

٥. أظهرت نتائج الدراسة ان الوسط الحسابي لمتغير المرونة قد تراوح ما بين (٣.٨٦-٣.٦٤) وبانحراف معياري (٠.٣٨ الى ٠.٥٣) على التوالي وبدرجة موافقة متوسطة وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Costa et al. ١٩th International Conference on Production Research:٢٠٠٧).

٦. بينت نتائج الدراسة ان الوسط الحسابي لمتغير الأداء المؤسسي قد تراوح ما بين (٣.٨٦-٣.٥٥) وبانحراف معياري (٠.٣٩ الى ٠.٦٤) على التوالي وبدرجة موافقة متوسطة وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Brown and Lewis:٢٠١٠).

٧. اثبتت نتائج الدراسة من خلال اختبار الانحدار المتعدد وجود أثر ذا دلالة إحصائية لاستراتيجيات العمليات على الأداء المؤسسي، حيث أظهرت نتائج هذا الاختبار ان استراتيجية الكلفة كانت اهم المتغيرات تأثيرا في الاداء المؤسسي وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Costa et al. ١٩th International Conference on Production Research:٢٠٠٧).

٨. اثبتت نتائج الدراسة من خلال اختبار الانحدار المتعدد وجود أثر ذا دلالة إحصائية لاستراتيجيات العمليات على الأداء المؤسسي، حيث أظهرت نتائج هذا الاختبار ان استراتيجية الكلفة كانت اهم المتغيرات تـأثيرا في الاداء المؤسسي وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Lima et al. ٢٠١٠).

٩. اثبتت نتائج الدراسة وجود اثر ذا دلالة إحصائية لاستراتيجية الجودة على الأداء المؤسسي حيث فسر هذا المتغير ما نسبتة (١٦.٨%) من التغير الحاصل في الأداء المؤسسي وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو زيد واخرون، ٢٠١٣).

١٠. اثبتت نتائج الدراسة وجود أثر ذا دلالة إحصائية لاستراتيجية الكلفة على الأداء المؤسسي حيث فسر هذا المتغير ما نسبتة (٢١%) من التغير الحاصل في الأداء المؤسسي وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Costa et al. ١٩th International Conference on Production Research:٢٠٠٧).

١١. اثبتت نتائج الدراسة وجود أثر ذا دلالة إحصائية لاستراتيجية السرعة على الأداء المؤسسي حيث فسر هذا المتغير ما نسبتة (٥%) من التغير الحاصل في الأداء المؤسسي وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (ميا وآخرون ، ٢٠٠٧).

١٢. اثبتت نتائج الدراس ة وجود أثر ذا دلالة إحصائية لاستراتيجية المرونة على الأداء المؤسسي حيث فسر هذا المتغير ما نسبتة (١٥.٧%) من التغير الحاصل في الأداء المؤسسي وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو زيد واخرون،٢٠١٣).

١٣. اثبتت نتائج الدراسة بـــأنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى للنوع الاجتماعي .

١٤. اثبتت نتائج الدراسة بـــأنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة .

١٥. اثبتت نتائج الدراسة بـــأنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى للمستوى الوظيفي .

١٦. اثبتت نتائج الدراسة بــأنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي ويمكن تفسير ذلك بأن كلما ارتفع مستوى التعليم ونسبته التكرارية كلما أثر ذلك على تبني استراتيجيات العمليات وأثرها في الأداء .

ثانياً: توصيات الدراسة:

بناء على نتائج الدراسة حيث قدمت مجموعة من التوصيات وهي على النحو التالي:

١. ضرورة التكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والموائمة بين استراتيجيات العمليات ومتطلبات الأداء بما يضمن تحقيق كفاءة وفاعلية العمليات المصرفية في البنوك التجارية الاردنية وقدرتها التنافسية .

٢. إعطاء العمليات الاستراتيجية الدعم الكافي من حيث الموارد البشرية والمادية اللازمة لها في كافة المراحل التي تمر بها الاستراتيجية الامر الذي يتطلب دعم الادارة العليا بكافة التسهيلات الانتاجية .

٣. الإشراف على عملية تخطيط ومتابعة العمليات الاستراتيجية وتقييم نجاحاتها ومعالجة إخفاقاتها وتقديم العون والمشورة وتقديم الحوافز بما يتلائم مع مستويات الاداء المؤسسي في البنوك التجارية الاردنية .

٤. إيجاد نظام معلومات استراتيجي فعال ومستمر لجمع وتحليل البيانات الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية ومعالجتيها وتحويلها الى كافة الافراد العاملين في تطوير ثقافة المنظمة نحو تحقيق أهداف هذة البنوك بكفاءة وفاعلية.

٥. تدريب القيادات العليا وأصحاب القرار على إعداد وتنفيذ العمليات الاستراتيجية ومتابعتها مع التركيز على عوامل النجاح الرئيسة في تلك العمليات .

٦. تفويض الصلاحيات لمختلف الادارات والوحدات التنظيمية بما يحقق تنفيذ الاعمال ضمن الاوقات المتاحة وتوفيرا للوقت والجهد والتكاليف على البنوك التجارية الاردنية.

٧. إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية على متغيرات هذه الدراسة وربطها مع غيرها من المتغيرات مثل:الميزة التنافسية، نجاح الاعمال، التميز، والدافعية للإنجاز، والحوافز.

المصادر و المراجع

الكتب العربية:

١. أبو زيد ، "محمد خير " ومقدادي، محمود محمد والحياري، خليل أحمد، "دراسة تأثير استراتيجية التصنيع في الأداء المؤسسي طبقاً للنظرة المستندة إلى المورد والنظرية الموقفية: دراسة تحليلية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال . المجلد رقم (٩)، العدد(٣) (٢٠١٣).

٢. الجرادين، نجاح خليل، "الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بمستوى التوتر واستخدام مهارات التعامل لديهم"، رسالة دكتوراه غير منشور، جامعة عمان العربية للدراسات العليا،عمان، الاردن، (٢٠٠٤).

٣. جيمس إيفان وجيمس دين: الجودة الشاملة الإدارة والتنظيم والإستراتيجية، توجمة :سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ،الرياض، ص ٢٦٩،(٢٠٠٩).

٤. حنفي، عبد الغفار :أساسيات إدارة منظمات الأعمال ،الوظائف والممارسات الإدارية، ط١،الدار الجامعية، الإسكندرية، (٢٠٠٦) .

٥. ديسلر، جاري، ترجمة د . محمد سيد أحمد عبد المتعال و د. عبد المحسن عبد المحسن جودة: إدارة الموارد البشرية، ط٨، دار المريخ للنشر، الرياض، (٢٠٠٧) .

٦. الرب، سيد محمد، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، ط١، دار الكتب المصرية ، القاهرة ،(٢٠٠٩).

٧. زايد، عادل محمد ، "الاداء التنظيمي المتميز: الطريق الى منظمة المستقبل" ، المنظمة العربية للعلوم الادارية، القاهرة، ٢٠٠٦.

٨. السالم، مؤيد سعيد، تنظيم المنظمات:دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام، عالم الكتاب الحديث، اربد، الأردن، (٢٠٠٢).

٩. السلطان، فهد، إستراتيجية تطوير العمليات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، ، ١-٤ نوفمبر، السعودية، الرياض ،(٢٠٠٩) .

١٠. السلطاني، سعدية حايف كاظم ومحمد ، إقبال غني وعمران، نضل عبد الهاديز "دراسة العلاقة بين مكونات تقانة المعلومات ومؤشرات الأداء المنظمي : دراسة وصفية تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف التجارية في بغداد" ، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية . المجلد (٤)، العدد(٨) (٢٠١٢).

١١. الشبلي، هيثم محمود والخزاعي، حسين عمر و جابر، نصر الدين، "استراتيجية تحسين وتطوير الأداء المؤسسي للجامعات العربية – انموذج مقترح لضمان الجودة الإدارية–"، مجلة العلوم الانسانية ،العدد (٣٥) جوان(٢٠١١).

١٢. الشماع، خليل محمد محسن، حمود، خيضر كاظم : نظرية المنظمة، ط ١،، دار المسيرة، عمان، الأردن ،(٢٠٠٠) .

١٣. الشيخلي، أسيل ، أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن ودور التوجه الريادي، جامعة الشرق الأو سط، عمان، الاردن، (٢٠١٣).

١٤. العلي، عبد الستار محمد : إدارة الانتاج والعمليات ، مدخل كمي، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان، الأردن ،(٢٠٠٠).

١٥. العلي وآخرون: المدخل الى إدارة المعرفة، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ،(٢٠٠٦) .

١٦. العلي ، عبد الستار محمد :التخطيط والسيطرة على الانتاج والعمليات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان، الاردن، (٢٠٠٧).

١٧. القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط٣، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،(٢٠٠٠).

١٨. القريوتي، محمد قاسم، والعنزي، عوض:" جهود التطوير الإداري في الكويت: دراسة تقيميه ميدانية، دورية الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، م (٤)، ع ٣، ص ص: ٦٢٦ – ٥٧٣، (٢٠٠٤).

١٩. القريوتي، محمد قاسم :نظرية المنظمة والتنظيم ،الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر ، عمان، الاردن، (٢٠١٠).

٢٠. ماهر، أحمد:" السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات"، جامعة الإسكندرية، ط٧، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص ص: ٢٦٩ – ٢٨٩، (٢٠٠٠).

٢١. ماهر، دمحأ: تطوير المنظمات الدليل ملعلاـــي لإعـــادة الهيكلة يمتلاوـــز الإداري وإدارة التغيير، ط١، الدار الجامةيع، جمهورية مصر العربية، لإاسكندرية، (٢٠٠٩).

٢٢. محسن، عبد الكريم و النجار، صباح:إدارة الانتاج والعمليات، ط،٢ مكتبة الذاكرة،عمان،الاردن ،(٢٠٠٦).

٢٣. مجيد، سمية عباس: التقانه وعلاقتها برفع مستويات الأداء التنظيمي، دراسة تحليلية في أحد المصارف، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد ١٧ (٢٠٠٦).

٢٤. ميا، علي وزاهر، بسام وسليطين،سوما" الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال : دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري،

مجلة تشرين للدراسات والبحوث- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية . المجلد (٢٩)، العدد (١) (٢٠٠٧).

٢٥. النجار، فريد :إدارة العمليات الاستراتيجية،الدار الجامعية بالإسكندرية، مصر،(٢٠٠٦).

٢٦. النسور، مروان محمد و أبو رمان، محمد عبد الرزاق والحنيطي، آيات عبد الوهاب: " أثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفـي، دراسة تطبيقية على المدراء في الأجهزة الحكومية الأردنية"، مجلة آفاق اقتصادية ، دولة الامارات العربية ،أبو ظبي،(٢٠١٢).

٢٧. نوار، صالح: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، ط ١، دار علم الإجتماع و الإتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، الجزائر،(٢٠٠٦).

٢٨. ايزولل، موسى: طتلاـوير التنظيمـــي أساســيات وفمـــاهيم حديثـــة ، ط١، دار ئاوـــل شنللـــر، عمان، ندرلأا ،(١٩٩٩) .

٢٩. ايزولل، موسى: التنظيم وإجراءات العمل، ط ١، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،(٢٠٠٢).

المصادر الأجنبية:

١. Al-Jawazneh B. (٢٠١٢) "Manufacturing Flexibility and Operational Performance of Pharmaceutical Manufacturing Companies in Jordan"¸ International Journal of Business and Management, Vol. ٧, No. ٤.

٢. Brah, S.A., Wong, J.L., and Rao, B.M. (٢٠٠٠)."TQM and business performance in the Services sector: a Singapore study", International Journal of Operations & Production Management, ٢٠ (١١) ١٢٩٣-٣١٢.

٣. Brown S., Squire B., & Lewis M., (٢٠١٠) "The Impact of Inclusive and Fragmented Operations Strategy Processes on Operational Performance". International Journal of Production Research

٤. Chase , Richard B , Aquilano , Nigholas , J & Jacobs , F. Robert ، (٢٠٠١)" Operation Management , for Competitive Advantage" , ٩th edition , New York, McGraw-Hill Irwin.

٥. Daft, R. I.,(٢٠٠١)."Organization Theory and Design", ٧th edition, south western college publishing, Ohio.

٦. E. Pinheiro de Lima, S. E. Gouvea da Costa, P. G. Siqueira, F&J Angelis (٢٠١٠) PMOS ٢١st Annual Conference, Vancouver, Canada.

٧. E. Pinheiro de Lima, S. E. Gouvea da Costa, A. Reis de Faria (٢٠٠٧) ١٩th International Conference on Production Research, Brazil.

٨. Gary Dessler G., (٢٠١٣)" Human resource management" ١٣th edition Global Edition , Pearson .

٩. Gonza´ lez-Benito, J and Gonza´ lez-Benito, I. (٢٠١٠)." A Study of the Role Played by Manufacturing Strategic Objectives and Capabilities in Understanding the Relationship between Porter's Generic Strategies and Business Performance". British Journal of Management, ٢١: ١٠٢٧–١٠٤٣.

١٠. Heizer J. & Render B. , (٢٠١١). "Operations management" , ninth edition, Pearson International Edition .

١١. Jack, E., and Raturi, A. (٢٠٠٢), “Source of volume flexibility and their impact on performance”, Journal of Operations Management, Vol. ٢٠, pp. ٥١٩-٥٤٨.

١٢. Karjewski L. & Ritzman. L.(١٩٩٩) "Operations management strategy and analysis" ٥th edition , Addison Wesley Longman, Inc.

١٣. Kotler، Philip، (٢٠٠٣)، "marketing management"، ١١th European edition، Prentice Hall، new jersey.

١٤. Lusthaus، C.، (٢٠٠٢)، Organizational Assessment: A Framework for Improving performance، International Development Research center، Canada.

١٥. Rhee, M. and S. Mehra,(٢٠٠٦) ”Aligning Operations, Marketing and Competitive Strategies to Enhance Performance: An Empirical Test in the Retail Banking Industry”, Omega ٣٤.

١٦. Russell، Roberta S. & Taylor، Bernard W.، (٢٠١١)، "Operations Management، International Student Version"، ٧th edition، John Wiley & Sons Inc., Asia.

١٧. Russell، Roberta S. & Taylor، Bernard W.،(١٩٩٨)، "Operations Management: Focusing on Quality and Competitions"، second edition، Prentice Hall Inc. ،New York.

١٨. Robbins, S. P and Judge, T. A., (٢٠٠٨). "Organizational Behavior"; ١٣th Edition, Pearson International Edition: NJ, USA.

١٩. Sekaran, U.,and Bougie R., (٢٠٠٩). "Research methods for Business A skill building approach", ٥th Edition, John Wiley & sons.

٢٠. Sun, H, Hong C. (٢٠٠٢) "The alignment between manufacturing and business strategies: its influence on business performance" Technovation ٢٢, ٦٩٩_٧٠٥

٢١. Wright، P.، (١٩٩٦)، "Strategic Management: Concepts and cases"، ٣rd edition ، Prentice –hall، U.S.A..

المـلاحـق :

١. قائمة بأسماء المحكمين للاستبانة.

٢. الاستبانة

ملحق(١)

قائمة بأسماء المحكمين للاستبانة

الرقم	اسم المحكم	الرتبة العلمية	مكان العمل
١ -	أ.د. سليمان اللوزي	أستاذ	جامعة البلقاء التطبيقية
٢ -	أ.د. موسى اللوزي	أستاذ	الجامعة الأردنية
٣ -	د. اياد حياصات	أستاذ مشارك	جامعة البلقاء التطبيقية
٤ -	د. محمد أبو رمان	أستاذ مساعد	جامعة البلقاء التطبيقية
٥ -	د. حسين الحوامدة	أستاذ مساعد	جامعة طيبة –المملكة العربية السعودية
٦ -	د. عبد الحكيم النسور	استاذ مساعد	مدير إقليمي–البنك الاهلي الاردني

ملحق رقم (٢)



جامعة البلقاء التطبيقية

إستبانـة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي المستجيب...أختي المستجيبة

تقوم الباحثة بإعداد بحث للحصول على درجة الماجستير من كلية إدارة الأعمال- جامعة البلقاء التطبيقية بعنوان " **أثر إستراتيجيات العمليات في الأداء المؤس سي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية .**"، وقد صممت الباحثة هذه الإستبانة بهدف جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة. يرجى التكرم بقراءة هذه العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية وذلك بوضع علامة (X) أمام كل عبارة تمثل وجهة نظرك لما لذلك من أثر كب ير على صحة النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة . كما نعلمكم بأن هذه البيانات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

إعداد الباحثة :سهاد محمد الجزازي

إشراف الأستاذ الدكتور: مروان النسور

اولاً: الأسئلة المتعلقة باستراتيجيات العمليات

التسلسل	العبارة	موافق بشدة (١)	موافق (٢)	محايد (٣)	غير موافق (٤)	غير موافق بشدة (٥)
	الجودة					
١	تخصص البنوك موارد مالية لتحسين مستوى خدماتها.					
٢	يحرص البنك على تقديم خدماتة عند الطلب .					
٣	يمكن الاعتماد على الخدمات التي يقدمها البنك باستمرار.					
٤	تتسم المعاملات التجارية للبنك بالسرية.					
٥	يقدم البنك خدماتة بسرعة.					

٦	يستجيب البنك للاستفسارات والملاحظات العملاء .					
٧	يطور البنك تجهيزاته (أجهزه،برمجيات،قواعد بيانات، ومستخدمين) باستمرار.					
٨	يستجيب البنك للتغيرات البيئية.					
٩	يحرص البنك على إرضاء العملاء .					
الكلفة						
١٠	يعمل البنك على تطوير قدرات العاملين.					
١١	يلتزم البنك بالعدد المطلوب من العاملين.					
١٢	تتأكد أدارة البنك من حسن أستغلال الموارد.					
١٣	يروج البنك للخدمات التي					

	يقدمها بالوسائل المختلفة .					
١٤	تعمل ادارة البنك على تسهيل اجرتءات الحصول على الخدمة لزبائنها.					
١٥	تعمل ادارة البنك على تقليل نسبة الخطاء. في اعمالها					
١٦	يركز البرك على الربح في تقديم خدماتة .					
١٧	تعمل ادارة البنك على خفض تكاليف عملياتها المصرفية.					
١٨	يتبنى البنك خطط لتطوير العمل.					
١٩	تأخد ادارة البنك اراء الزبائن في اولوياتها عند تقديم الخدمة.					
السرعة						
٢٠	يقدم البنك خدمات مصرفية					

	بسرعة.					
٢١	يحرص البنك على الدقة في تقديم خدماتة.					
٢٢	يعمل البنك على توفير الموارد اللازمة لأنجاز العمل.					
٢٣	يوفر البنك نظام اتصالات فعال.					
٢٤	يحدث البنك أنظمتة باستمرار.					
٢٥	تعمل ادارة البنك على تشجيع العاملين لتقديم خدماتة بطرق جديدة.					
٢٦	تتميز الخدمات التي يقدمها البنك بالسهولة.					
٢٧	يتواصل البنك مع عملائه باستمرار.					
٢٨	يستجيب البنك لملاحظات وأراء العملاء.					

المرونة						
٢٩	يتابع البنك كل التغيرات الحاصلة في بيئة العمل.					
٣٠	يقدم البنك خدماته حسب طلبات العملاء.					
٣١	يستطيع البنك تقديم اكثر من خدمه في نفس الوقت.					
٣٢	يقدم البنك خدمات مختلفة تلبي احتياجات كافة العملاء.					
٣٣	تقدم البنوك التسهيلات و الخدمات الخاصة لبعض العملاء.					
٣٤	يلتزم البنك بتحديث وتطوير تجهيزاته باستمرار.					

ثانياً : الأسئلة المتعلقة بالأداء المؤسسي

التسلسل	العبارة	موافق بشدة (١)	موافق (٢)	محايد (٣)	غير موافق (٤)	غير موافق بشدة (٥)
الأداء المؤسسي						
٣٥	تعتمد إدارة الينك على التكنولوجيا الحديثة لتقديم خدماتها.					
٣٦	يتميز البنك بمهارات وقدرات العاملين لديه .					
٣٧	تدعم إدارة البنك اَراء العاملين					

	وأفكارهم الإبداعية.					
٣٨	تحرص أداره البنك على رضا العملاء.					
٣٩	يحرص البنك على زيادة حصته السوقية باستمرار					
٤٠	يحرص البنك على العملاء الحاليين ويحافظ عليهم .					
٤١	تعمل إدارة البنك على الحد من الهدر في في مدخلات عملياتها.					
٤٢	يحرص البنك على تقديم خدمات متميزه .					
٤٣	تلائم إدارة البنك خططها مع قدرات و مهارات العاملين فيها.					
٤٤	تصمم إدارة البنك عملياتها حسب طلبات العملاء.					
٤٥	تحرص اداره البنك على فتح فروع جديده لتلبية الطلب.					

ثالثاً: المتغيرات الديموغرافية

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

الدخل الشهري: ☐ ١٠٠–٣٠٠ وأقل ☐ ٣٠٠–٦٠٠ وأقل ☐ ٦٠٠–٩٠٠ وأقل ☐
٩٠٠ فأكثر

المستوى التعليمي ☐ ثانوية عامة فما دون ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير
فأعلى

سنوات الخبرة ☐ ٥ فأقل ☐ ٥–١٠ فأقل ☐ ١٠–١٥ فأقل ☐ ١٥ فأكثر

المستوى الوظيفي: ☐ مدير فرع ☐ مساعد مدير ☐ رئيس قسم ☐ موظف



The Impact of Operations Strategies on Organizational Performance: An Applied Study on Jordanian Commercial Banks.

By

Suhad Mohammad Al jazzazi

Supervisor

Prof. Marwan Al-Nsour

Professor

This study aims to identify the nature of surveyed banks that pursue operations strategy in their works, to study the impact of operations strategy on organizational performance and to discuss the impact of their characteristics; operations strategy and organizational performance. To achieve the objective of the study، the study used the descriptive analytical approach، the community and the sample of the study consisted of (١٠) banks from the Jordanian commercial banks in the Al-Balqa Governorate، the study used appropriate simple random sample which amounted to (٢٧٤) individuals.. In order to achieve this; a comprehensive questionnaire was developed in order to collect data from the sample.

The results of the study include:

١- There is a statical impact of the Operations Strategies on organizational Performance.

٢- The cost of the strategy was the most influential variables in the organizational performance.

The study concluded a number of recommendations including:

The needs of adapting the changes in the external environment and alignment between operations strategies, and performance requirements to acheive the efficiency and effectiveness of banking operations in the Jordanian commercial banks and its

competitiveness. In addition to making further studies on the future of the study variables and connect them with other variables such as competitive advantage, business success, excellence, and achievement motivation, and incentives.

Key Wrods: Operations Strategies, Organizational Performance.